كيف تصبح جيدًا في أي شيء في ساعتين فقط

جريجوري هارتلي ■ ماريان كارينتش

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة

كيف تصبح جيداً
فى أى شىء
فى ساعتين فقط

كيف تصبح جيداً
فى أى شىء
فى ساعتين فقط

جريجورى هارتلى
ماريان كارينتش

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مجرد مكتبة

JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore

للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١١

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

How to Become an Expert on Anything in 2 Hours

Gregory Hartley
and
Maryann Karinch

JARIR BOOKSTORE

AMACOM

تم تصميم هذا الكتاب لتقديم معلومات دقيقة وموثقة فيما يخص الموضوع الذى يتناوله. ويتم ترويج هذا الكتاب مع الوضع فى الاعتبار أن الناشر ليس مسئولًا عن تقديم أى نصائح قانونية، أو محاسبية أو أى نصائح مهنية أخرى. وإذا تطلب الأمر نصيحة قانونية أو دعم أى من الخبراء، فيجب السعى إلى استشارة شخص محترف ومتمكن.

إلى "ريك كرولى" - أفضل صديق وقارئ وناقد لدىّ - والذى أسهمت محادثاته المستنيرة التى دارت بيننا فى توسيع آفاقى.

—— جريج

إلى "جيم" ووالدتى و"كارل" - الذين ساعدونى على الحفاظ على أصالتى ومصداقيتى.

—— ماريان

المحتويات

شكر وتقدير

إن هذا التعاون لم يكن ليحدث أبدا لولا قيام مايكل دوبسون بتنبيهي إلى قيمة معرفتي واطلاعي في مجال التحريات وحتى على الكتابة. ولم تكن ماريان شريكة رائعة في تأليف الكتاب فحسب، بل أصبحت أيضا، بمرور الوقت، صديقة مقربة على طول الطريق. لقد دفعتني آراؤها إلى شرح الأمور بأساليب مختلفة. أما دينا، فهي تقدم لي الدعم وتحافظ على بقائي في حالة تركيز بغض النظر عما قد تلقيه الحياة في طريقي. أما فريق النشر، فكان العمل معهم مصدرا للمتعة. ولقد ساعد مايك بوسكويز على تيسير الأمور لي على مدار فترة العمل في الكتاب. شكرا للجميع.

جريجوري هارتلي

أضم صوتي إلى جريج في توجيه الشكر إلى مايكل دوبسون لتعريفي به وجمعنا معًا. لقد أثرتني معرفتي بجريج بطرق عدة، حتى صار بإمكاني تأليف كتاب كامل عن هذا فقط. وكما هي العادة، أشكر جيم ماكورميك، ذلك الخبير في العديد من المجالات التي أحتاج فيها حقا إلى خبرة، والمصدر الدائم لي للدعم المعنوي. وأشكر أيضا والدتي لدعواتها وصلواتها من أجلي - كم أقدرها هي ودعواتها! كما أشكر شقيقي كارل الذي ساعدتني معرفته العملية وآراؤه الشخصية بطرق عدة. وأقدم تحية وشكر لإلين كادين لإيمانها بهذا المشروع منذ لحظة البداية ، وكذلك لبقية فريق التحرير الرائع بمؤسسة آماكوم - باري ريتشاردسون وجيم بيسانت وأليس مانينج - لما قدموه لي من تشجيع وأسئلة محفزة. كما أتقدم بجزيل شكري إلى هانك كينيدي وكريستيان باريسي وجاكي فلين لتشجيعهم لي وطرحهم للأسئلة، ولما قدموه لي من تشجيع وأسئلة محفزة في مراحل تطور العمل، وإلى العاملين في آماكوم والذين سيعملون معنا للترويج لهذا الكتاب. أشكر أيضا ديفيد هيمفيل على الصور الدعائية التي التقطها لي للترويج لهذا الكتاب - فهو وماري يجعلانني أبتسم - وأشكر سبايدر سبرادلين لرسومها الإيضاحية.

ماريان كارينش

مسار الكتاب

تفهم طبيعة التخصص لتعرف لماذا يمكنك أن تصبح خبيرا.

تعرف على أنواع الأشخاص الميالين لقبول أو رفض خبرتك هذه لترى من سيفتح لك أبوابه ومن سيقيم أمامك الحواجز.

تعلم قراءة لغة الجسد لكى تقدم لك الرسائل غير المنطوقة تلميحات لفهمها.

دع أسئلة من وماذا ومتى توجه تخطيطك ولكى تصبح استعداداتك محددة الهدف.

صمم أساليب لإدارة المعلومات، والتأثير على الآخرين، وأظهر قوتك لكى تصبح فى موضع يمكنك من السيطرة على الموجودين.

أجر أبحاثك بدقة وتحديد لتعرف المنطقة التى ستدخلها دون الوقوع فى فخاخها وجحورها.

نسق بين أسلوب العرض واحتياجات وتوقعات جمهورك؛ فبذلك ستجد أن معلوماتك مناسبة للموقف.

اتبع خطة مجربة وموثوق فيها لتتمكن من ترويج سلعتك للآخرين.

جهز خيارات لتنهى بها جلستك؛ فبذلك سوف تؤكد اللحظات الأخيرة خبرتك.

تعلم السباحة لكى لا تغرق.

مقدمة

الأسئلة الأساسية: لماذا؟ وكيف؟

¤ ¤ ¤

لماذا: بيت القصيد

هل يستحق الأمر ما ستستغرقه من وقتك لتصبح خبيرا؟ إن الهيبة والامتياز المرتبطين بالتعامل معك باعتبارك خبيرا يبدوان واضحين، ولكن ألا يتطلب تحقيق هذا القيام بالكثير من العمل؟

نعم، الأمر يستحق ذلك؛ فالمجتمع يكافئ الخبراء بأساليب وطرق شتى.

لا، لن يحتاج الأمر إلى الكثير من العمل إذا طبقت المنهجية والإستراتيجيات التى نقدمها لك فى هذا الكتاب.

إن ما ستتعلمه هنا هو مجموعة مثالية من المهارات مقدمة لمن يرغب فى إدارة الأشخاص بفاعلية، وإلى أى شخص يحتاج إلى تكوين علاقات قوية بسرعة. والمدير *الناجح* هو خبير فى كل شىء. فهذا الشخص يدرك أنه "ليس علىَّ أن أعرف ما تعرف أو أفعل ما تفعل لأطرح أسئلة مناسبة وجيدة. كل ما أحتاج إليه هو معرفة المعلومات الكافية فقط لطرح أسئلة راجحة لا يمكنك إجابتها، أسئلة تدفعك إلى القيام بأمور تحسن من مستوى أدائك". وإذا كنت متخصصا فى المبيعات، سيؤدى طرحك للأسئلة المناسبة إلى دفع عميلتك المحتملة إلى استنتاج فهمك لمشكلتها التى تبحث لها عن حل.

فى عالم التحقيقات والتحريات الذى أعمل به، ألجأ إلى أسئلة ومعلومات صغيرة بسيطة ومثيرة لإقناع المصدر بأننى أعرف ما يكفى ليأخذنى على محمل الجد ولأشعره

بالراحة ليبدأ فى التحدث إلىَّ. وهكذا أتمكن من خلق حليف لى من خلال أسلوبى فى استخدام المعلومات. فى بعض الحالات لا تعنى كلمة "الحليف" أكثر من توصلى مع هذا الشخص إلى فهم مشترك بأن كلًّا منا جندى وكلينا محترف. إننى لا أفترض أننى سأحوِّل المشتبه به إلى صديق لى، لكننى أوظف المعلومات لأخلق أساسا مشتركا بيننا. وإذا عرفت نفس المعلومات التى يعرفها، فربما أؤمن وقتها بنفس الأمور التى يؤمن بها، وهذا الأساس المشترك يعطينى المزيد من المصداقية أمامه أكثر مما لو دخلت وانهلت عليه بالهجوم والتهديد والإهانات. وهكذا أوظف كل الحقائق والصور التى أرى أنها ستذكره باستمرار بأنه جزء من نفس الكيان الذى أنتمى إليه: الزى العسكرى، أو الأسرة، أو حتى الجنس البشرى. فى هذا الموقف الدقيق، أقوم بما يلزم - من خلال مزيج من التخطيط والإعداد والمعرفة بالطبيعة البشرية - لأصبح خبيرا فى عينيه.

والكثير من المحققين العسكريين غير حاصلين على ما هو أكثر من الشهادة الثانوية، ومع ذلك عليهم أن يدلفوا إلى غرف الاستجواب فى جميع أنحاء العالم ليطرحوا أسئلة الخبراء مع فترة زمنية قليلة للغاية للاستعداد لهذا الأمر. وبشكل جزئى، يعد السبب وراء نجاح بعضهم فى القيام بهذا الأمر هو فهمهم لأساسيات اللغة والسلوكيات والدوافع.

هذا هو ما يفعله الخبير أو المدير - على سبيل المثال - وينتج عن هذا خلق صلة بينه وبين الآخرين تجعلهم يرغبون فى العمل معه. من جهة أخرى، يمكن لهذا المدير أن يستغل منصبه الوظيفى للسيطرة على من حوله وليظهر لهم أنه شخص لا يأبه لموظفيه، ويظهر هذا بعدم إبداء ولو محاولة التواصل معهم فى مجالات تخصصهم.

لِمَ قد ترغب أية شركة فى الإبقاء على مديرين على هذه الشاكلة؟ فكر فى الأضرار التى يمكنهم التسبب فيها لأماكن عملهم!! فلنقل مثلا: إن لديك مديرين من هذا النوع المتفانى غير الخبير فى أى شىء، والمسئولين عن شركة خدمية مكونة من مجموعة من الموظفين المهرة الذين يقومون بأعمال تركيبات وصيانة للمعدات. لنقل: إن كل موظف يحصل على دولار واحد فى الدقيقة الواحدة، إذا شمل هذا كلا من الراتب والأرباح، وهناك ١٥٠٠ شخص يحصلون على هذا المبلغ، وإذا قضى كل منهم ثلاث دقائق فى الشكوى من مديره السيئ، ستخسر الشركة ٤٥٠٠ دولار يوميًّا، أى أكثر من مليون دولار فى العام الواحد.

إن الأمر يبدو فى اعتقادى أن تحولك إلى خبير يعنى تحقيق الأمان الوظيفى لوظيفتك - للكثير من الأشخاص.

كيف: أنت بشر، وهم أيضا كذلك

تعتمد القدرة على التحول إلى خبير فى غضون ساعتين أولا على معرفتك بنفسك، ثم معرفتك بالطبيعة البشرية. والجزء الأهم فى الطبيعة البشرية هو الطريقة التى يرى بها الناس أنفسهم والكيفية التى يتواصلون بها مع الآخرين.

من الخبير؟ فلننح النكات السخيفة جانبا لتخبرنى ماذا تعنى لك كلمة "خبير"، فبالتأكيد لديك وصف فى ذهنك لمعنى هذه الكلمة لأن ذلك من صميم أسباب اختيارك لهذا الكتاب.

نحن جميعا نبحث عن شخص أكثر براعة منا، ومن الطبيعى أن نعتقد بوجود شخص ما فى مكان ما أكثر منا ذكاء وقوة وجاذبية.

ما الذى يجعل شخصا يبدو أكثر ذكاء منك؟ هل هو اعتقادك بأن هذا الشخص قد أظهر معرفة واطلاعًا أكثر منك؟ أم شىء آخر؟ فى هذا الكتاب سنساعدك على الإجابة عن هذه الأسئلة وسنعطيك نظاما لاكتساب خبرة حقيقية تعتمد فى أساسها على النوازع البشرية.

يمكن لأى شخص التظاهر بكونه خبيرا، وفى المجتمع الأمريكى نسمى هذا الشخص مخادعًا. وأنت لن تتعلم كيف تصبح فنانا فى الخداع بقراءة هذا الكتاب، وإنما ستتعلم كيف تصبح خبيرا.

إليك تعريفى لكلمة خبير: فكر مثلا فى أحد ألعاب الفيديو المعقدة. إن مثل هذه الألعاب لم يكن ليصبح لها وجود بدون مبرمج ماهر ليصممها، لكن الطفل الهاوى لهذه الألعاب، والبالغ من العمر اثنى عشر عاما، سيلعبها بمهارة تفوق مهارة المبرمج الذى صمم اللعبة باستخدام نظام الدوس. والمبرمج هو الفنى، بينما الطفل هو الخبير، لأن هذا الطفل يتمتع بالقدرة على التقاط نقطة التقاء التكنولوجيا بالجنس البشرى، وقد يدخل هذا المبرمج فى حوار عن اللعبة وهو يشعر كما لو أنه صاحب اليد العليا، هذا حتى يجد نفسه غير قادر على إجابة طفل فى الثانية عشرة من عمره يسأله: "عندما

ضغطت هذين الزرين وحركت عصا التحكم لم يتحطم رأس اللاعب، لماذا؟".

لا جدال فى أنك كى تصبح خبيرا، تحتاج إلى معرفة كيفية القيام ببحث، ومعرفة ما ستبحث عنه، وكيف تنقل للآخرين ما توصلت إليه بدقة فى المساحة الزمنية المتاحة لك. وفى الوقت نفسه، يجب أن تشمل مهاراتك القدرة على القيام بالتالى:

- **إقامة صلة مع جمهورك:** إن مزيج التواصل الإنسانى وقيمة المعلومات التى يتم الإفصاح عنها هو ما يصنع الفارق بين الخبرة الحقيقية والترديد الآلى للحقائق.
- **قراءة مستمعيك:** عليك أن تعرف متى يصدق أحدهم معلوماتك ومتى لا يصدقها.
- **إنقاذ نفسك من الكوارث:** عليك التطرق إلى الاهتمامات الشخصية وطرح نوع معين من الأسئلة. فهناك الكثير من أساليب الإنقاذ التى تعتمد على معرفتك بالطبيعة البشرية.
- **إنهاء المحادثة فى الوقت المناسب:** يعلم الجميع أن تمضية ساعة فى تقديم معلومات لا تستحق أكثر من نصف ساعة من وقتهم ستجعل الموضوع مليئًا بالثغرات.

إن هذا الكتاب يعتمد على القدرة على تطبيق بعض أدوات التواصل الأساسية التى يعتمد عليها أفضل المحققين، وسنقدم لك هذه الأدوات إلى جانب تمارين عليها لتصقل قدرتك على استخدامها.

فى هذا الكتاب، سأقودك عبر عملية استيعاب مبادئ الطبيعة الإنسانية، ومعرفة النوعيات المختلفة للبشر، وتقييم المدى الذى ستحتاج إليه للإعداد والتخطيط للتعامل مع هذه النوعيات المختلفة، لتقوم بعد ذلك بتقديم نفسك لهم باعتبارك خبيرا. إضافة إلى ذلك، سنعطيك منهجا محكما لتعمل به إذا واجهتك صعوبات أو وجدت نفسك فى مأزق.

بالمناسبة ... إذا كنت فى غنى عن أن تصبح خبيرًا لا تجرب هذه الأساليب!

جريج هارتلى

الجزء

١

دور الطبيعة البشرية

الفصل

١

الجانب الإنسانى للخبرة

¤ ¤ ¤

من كان آخر "خبير" قابلته؟ ربما كان طبيبك الجديد، أو عالمًا لديه إحصاءات مرعبة عن الاحتباس الحرارى، أو قائدًا فى الجيش أو حتى مجندًا عائدًا لتوه من إحدى الحروب أخبرك عن الأسلوب الذى كان يجب أن تدار به الأمور هناك.

ما الذى جعل هذا الشخص بعينه خبيرا؟ لم أذعنت له فى ذلك الوقت تحديدا؟

هناك إجابتان شائعتان، وهما: إما "معرفته بالموضوع"، أو "شهاداته العلمية". والحالة الوحيدة التى تصح فيها هذه الأوصاف هى أن تكون لديك تعريفات فضفاضة لمعنى هذه المفاهيم. وبقراءتك لهذا الكتاب واستيعابك لأساليب التحول إلى خبير ، ستكتسب منظورًا دقيقًا لنوع المعرفة والشهادات العلمية التى تؤهل الإنسان ليصبح خبيرا حقا.

إلا أن هذا كله ليس إلا جزءًا من الصورة الأكبر. أما باقى الصورة، فيشمل الطبيعة البشرية ومعرفة لم وكيف يفهم الناس على اختلافهم معنى الخبرة، وعندما تتمكن من رؤية الصورة كاملة، ستعطى لنفسك الإذن بأن تصبح خبيرا.

دعنا نستهل هذا الأمر بتمرين لمساعدتك على البدء فى اكتساب مجموعة من الأدوات لتمييز النوازع البشرية واستيعاب بعض الأشياء التى قد تؤدى بك إلى فشل سريع فى محاولتك لأن تصبح خبيرا.

تمرين: من الخبير؟

اكتب على ورقة بيضاء قائمة بأسماء الخبراء الذين يخطرون على بالك. من الممكن أن يكونوا خبراء فى أى مجال: الدين، أو السياسة، أو الأمور المالية أو الأفلام ... إلخ. ارسم جدولاً مكوناً من ثلاث خانات. اكتب اسم الشخص فى الخانة الأولى، ومجال خبرته فى الخانة الثانية، ومؤهلاته فى الخانة الثالثة.

الخبير	مجال خبرته	مؤهلاته

ماذا لو كنت لا تعرف مؤهلات أى منهم؟ ضع علامة استفهام فى خانة المؤهلات (فتلك إجابة جيدة بشكل كاف لأنها تشير بشكل رئيسى إلى ثقتك فى هذا الشخص باعتباره خبيرًا، وهذا يعد واحدًا من ردود الأفعال البدائية للجنس البشرى).
بمضيك قدمًا فى قراءة هذا الكتاب وحياتك اليومية، ستضيف أسماء أخرى إلى هذه القائمة. وقبل الانتهاء منها قد تبدأ حتى فى حذف بعض الأسماء مع صقلك لفهمك لمعنى الخبير، وقد تضيف حتى أسماء أخرى لم تكن لتفكر فيها أبدًا من قبل، بما فيها اسمك. لا تتجاهل هذا التمرين! فسوف تجدنى أشير إلى قائمة خبرائك تلك على مدار الكتاب بأكمله.

أصول الخبرة

إن إجابة سؤال "ما مقومات الخبير؟" معقدة وتضرب بجذورها فى العناصر التى شكلت عالمنا الحديث، وما زالت تشكله حتى الآن.

فى العصور الأولى للبشرية، كان "ألفا" هو الحاكم لمن حوله، ولم يكن يهم أبدا أنه لا يعرف أى شىء أكثر مما يعرفه باقى أفراد القبيلة؛ فقدراته الجسدية كانت تحمى موقفه المسيطر على الآخرين، وقد يفوض بعض سلطاته لمن يثق فيهم إذا خدم هذا مصالحه، وإذا حاز شخص ما على دعمه، فقد يعنى هذا التنازل بالكامل له عن بعض مسئولياته وسلطاته.

وقد كان القيام بهذا الأمر خطوة ذكية؛ فمع تطور الحضارات، صار من الصعب أكثر وأكثر أن يصبح شخص واحد فقط هو القادر على تقديم إجابات لكل من فى القبيلة، وإذا كان هناك شخص يعرف متى قد تفسد المحاصيل أو متى قد يقل تكاثر الحيوانات يصبح هذا الشخص مفيدا للقبيلة، والقائد الذكى كان يمكنه بسهولة أن يدرك أن دعمه لهذا الشخص الذى يسمى كاهن القبيلة سينقل إليه مسئولية مواجهة الظواهر الطبيعية، وإذا سار شىء ما على نحو خاطئ، يصبح هذا الكاهن هو كبش الفداء الذى يواجه غضب أفراد القبيلة. إن الفرد "ألفا" الذى علم قوة التأييد كان خبيرا فى الأساس فى شىء واحد: إدارة الناس، وسماحه بظهور طبقة الكهنة خلق نوعا من تقاسم القوى وأخرج إلى الحياة فكرة تخصص المعرفة.

إن الأشخاص الذين كانوا يعلمون سبب فساد المحاصيل فهموا بالطبع مسألة "إرادة السماء"، هذا لأنهم أدركوا وفسروا التغيرات التى تحدث فى العالم من حولهم، وهكذا أصبحوا خبراء فى كل الأمور الطبيعية والمقدسة، وهم قد حصلوا على دعم الفرد "ألفا" لأنهم كانوا قادرين على فهم احتياجات المجتمع ومن ثم تلبيتها من خلال معرفتهم بالأحكام السماوية. لقد جعلهم الحصول على دعم الفرد "ألفا" خبراء فجأة، وبذلك تشبثوا واستمروا فى السعى إليه بمحاولاتهم الدائمة لمعرفة ما عليهم قوله لإسعاده ودفعه إلى مكافأتهم.

وبتأصل هذا الدعم أصبح الشخص القادر على تفسير الأحكام السماوية نوعا جديدا قائما بذاته من الألفا، حتى إن الكاهن كان يمكنه فى بعض الأحيان أن يقول أشياء قد لا يوافق عليها الفرد "ألفا" قائد القبيلة. كيف؟ بتذكير الفرد "ألفا" بأنه - أى الكاهن - لم يكن يفكر بنفسه، بل كان رسولا للسماء.

وبمجرد حصول الكاهن على تبعية أولئك الذين يؤمنون بأنه المفسر لمشيئة الآلهة يقل احتياجه لدعم الفرد "ألفا" شيئا فشيئًا. فقد أصبح "الخبير" الجديد فى وضع يمكنه من خلق هيكل نفوذه الخاص به. ومع نمو المجموعات الفرعية فى هذا الهيكل قامت كل مجموعة منها بتأسيس نظام وتسلسل هرمى لمشاركة النفوذ مع المرؤوسين، وتشارك الرؤساء المعرفة مع مساعديهم بشكل انتقائى ليتمكن المساعدون من القيام بمهام الدعم المطلوبة منهم فقط بفاعلية - مثل أداء رقصة شعائرية - لا أكثر ولا أقل. وتجد أولئك الأقرب إلى قمة التسلسل يتطلعون لاكتساب أكثر المعارف غموضا، والتى قد ينبثق عنها اكتساب لغة وسلوكيات أكثر غموضًا. وفهم شفرة هذه اللغة وتلك

القواعد السلوكية كان أمرا حتميا ليصبح الفرد واحدا من هؤلاء الخبراء.

فى هذا النموذج لتطور الخبرة، أصبحت عقولنا البدائية المبجلة للفرد "ألفا" تبحث عن شخص يملك المعرفة والنفوذ الكافيين ليجيب عن أسئلة الحياة الضخمة، وهذا يظهر فى صور عدة فى حياتنا اليومية.

المكونات الرئيسية

أول عامل يجب مراعاته عندما تحاول أن تكون خبيرًا هو التوقير والاحترام اللذان كانا سائدين فى العصور البدائية.

فى البداية كان الحفاظ على المعرفة السرية أمرا سهلا؛ فانتقالها كان يتم من خلال تقليد يقضى بتمريرها شفهيا من خبير لآخر، بينما يظل رأس المجموعة الملم بكل المعرفة بمثابة المستودع الأساسى لكل المعلومات. بالطبع يمكنك تعلم وترديد ما كان يقوله، لكن الطريقة الوحيدة لفهم هذا الكلام بشكل كامل والحصول على ختم الاعتماد هى التتلمذ على يديه.

ومن حين لآخر، كان أحد أفراد المجموعة ينشق عنها ليشارك الآخرين معلوماته، ومع ذلك لم يكن بوسعه سوى الإفشاء بقدر ضئيل من الأسرار، لأنه ليس الشخص المختار "الملم بكل المعرفة". فقد كانت الطقوس الدقيقة لتمرير المعرفة تجبر المبتدئ على صعود السلم خطوة بخطوة للوصول إلى قدس أقداس المعرفة، وحتى حينها لا يمكنه الإلمام بشكل تام بهذه المعرفة لأنه ليس الشخص المختار. وحالما يصل بالجهد والمثابرة إلى قدس الأقداس ويصبح متمتعا بكل الحقوق والمزايا المرتبطة بهذا الإنجاز، فما الذى قد يغريه بالبوح بالأسرار التى توصل إليها؟ وكلما زاد تعقيد *المراسم* أو *اللغة* أو *المهارات* المرتبطة بالتحول إلى الشخص المختار، أصبح الشخص العادى أكثر بعدا عن الحقيقة، وأصبح من الأصعب على أى شخص الاقتراب من "الخبرة"، فتلك هى قواعد الشهرة.

وقد كان كل مبتدئ يتحرك عبر النظام الهرمى يحصل على المزيد من المعلومات والمزيد من *الزخرف* الدالين على تمتعه بالنفوذ، وربما حتى يتمتع بالمزيد من فرص الوصول إلى كرسى السلطة، ويمكن لهذا الزخرف أن يتمثل فى ارتداء ملابس خاصة، أو أسلحة أو تجهيزات، أو حتى لهجة خاصة.

تخيل تأثير زخارف النفوذ والسلطة عليك إذا كنت قرويا لا تجيد القراءة أو الكتابة، وتدخل إلى معبد حجرى مهيب وفخم حيث تجد شخصا يرتدى ملابس ناصعة البياض ولا يمكنه القراءة والكتابة بلغتك فحسب، وإنما يتحدث أيضا بلغة غامضة. كم سيكون قدر الإجلال والإذعان اللذين سيتمخضان عن هذا الموقف؟ والأشخاص الأعلى من المبتدئين لديهم ملابس أكثر تعقيدا ومعرفة أكثر عمقا، ومن ثم هم بالتأكيد أكثر قربا من السماء!

ومع تبجيل المزيد والمزيد من العامة لأولئك الخبراء، تصبح خبراتهم بمثابة قدرات ثقافية فائقة؛ فتجد هذه الخبرة تمتد إلى ما هو أبعد من حدود المدن، أو الولايات، أو الأمم، أو حتى القارات. وفى العديد من الحالات كانت هذه الخبرة هى الحكومة التى تدير المنطقة، وحتى لو لم تكن هى المتحكمة فى شئون المنطقة، تجدها تتمتع بتأثير قوى على الحشود يكفى لإجبار الحكومة على القيام بما تريده. المؤسسات الدينية - على سبيل المثال - كان لها هذا التأثير القوى فى أوروبا، وبينما قد يقضى الشخص العادى حياته بأكملها بدون الاتصال بالحكومة كان يتحتم عليه أن يتواصل مع هذه المؤسسات، وهذا التبجيل المطلق أعطى هذه المؤسسات الدينية نفوذًا مطلقًا.

كان الإنسان المتمرد الذى يقرر أنه يعلم أكثر من هذه الجهات يطلق عليه ألقاب على شاكلة *مهرطق* أو *ملحد*؛ حيث ظهرت مجموعة جديدة تمامًا من الكلمات لتصف الأشخاص الذين لا ينحنون تبجيلا لهذه الخبرة المسيطرة. وغالبا ما تتعامل المجتمعات بشكل جاد للغاية مع مثل هذا النوع من الانتهاكات ليصبح مجرد الاختلاف مع الخبراء بمثابة جريمة جنائية. وفى بعض الحالات، كان الشخص الذى ينحرف عن مسار الخبرات السائدة يصبح عدوا للدولة ويتم إعدامه. وآلية الفصل تلك لغير المذعنين تشى بالكثير عن السلوك البشرى.

تعريف منقوش على الحجر
(والمياه المقدسة)

المنظمات الدينية هى عبارة عن مؤسسات للخبرة فى مجال الدين، وفى الحضارات الأوروبية كانت هذه المنظمات تضم، إلى جانب الدين، خبرات فى مجالات أخرى حتى بدايات العصور الحديثة. انظر - على سبيل المثال - إلى فكرة دوران الأرض

حول الشمس، أو إلى التفسيرات المختلفة للإصابة بأمراض بعينها. لم قد يهتم خبراء الدين بمسائل مثل مركزية الشمس أو الفيروسات؟ والأهم من ذلك هو لم قد يهتمون بشدة لدرجة التهديد بقتل العلماء المخالفين لهم فى الرأى؟

لقد أصبحت الخبرات المتمركزة حول معرفة الله - وما زالت - خبرات ثقافية فائقة. وأغلب الثقافات على هذا الكوكب تميز خبراء الدين عندما يظهرون. وسواء كانت لديك فكرة عن معنى الزخرف والسلطة فى ديانةٍ معينة، أو لم تكن لديك، ستشمرك الصورة الكلية لرجل الدين القريب من الإله بنفوذه وستمدك بتجسيد حى لما تعنيه الخبرة.

ويحمل رجال الدين هؤلاء ألقابا مثل "أب" فى اللغة الإنجليزية وأسماء أخرى مشابهة فى اللغات الأخرى. وهم يلعبون دورا يولِّد بداخلنا شعورا بالثقة فيهم والاحترام تجاههم لأن ما يعرفونه مرتبط بشكل مباشر بمعنى الحياة ذاتها. ويمكن للمرء القول بأن إجلالنا للقادة الدينيين ترك بصمته على روح الجنس البشرى، مخلفًا وراءه شخصية مماثلة فى جميع الحضارات تقريبا.

أما أنا فأرى عكس ذلك: إن هذا الاحتياج إلى الشخص المختار هو أمر جوهرى للتجربة البشرية. فالبشر يتطلعون إلى هذه الأدوار لتساعدهم على شرح كل ما هو معقد بمصطلحات بسيطة. وهذه النزعة تبرمج، بشكل مسبق، الجنس البشرى على إجلال واحترام الخبرات. وهذا يفسر سبب جاذبية الترجمة الحرفية لما جاء فى الكتب السماوية عن قصة خلق الكون، والتى لا تضم أية نظريات معقدة عن الانفجار العظيم أو الإنسان البدائى (نياندرتال).

سلالة المرجعيات الدينية

التمتع بالخبرة يولد الحب، والكره، والخوف، والطمع. لذا كان من المتوقع ألا يظل الدين للأبد هو المنظومة الوحيدة التى تعد، بذكاء، هيئة هرمية من الخبراء. فمنظومات مثل الطب، والقانون، والعلوم تتبع جميعها نفس الأساليب؛ وهى تحاكى الدين باستخدام ملابس ولغة وشعائر خاصة لتميز نفسها عن المنظومات الأخرى. فالمعاطف البيضاء وأردية المحاماة السوداء تمتزج مع المصطلحات الخاصة بكل مجال لنشر فكرة: "أعرف أكثر مما تعرفه، ولقد استغرقت وقتا طويلا لأصل إلى ما أنا

فيه". وهنا لا يمكن للشخص العادى دحض ما يقوله الخبراء لأنه عاجز عن فهمه.

وعلى الرغم من عدم تمتع أغلب الخبراء فى المجالات سالفة الذكر بحجم النفوذ نفسه الذى يتمتع به الشخص المختار أو رجل الدين فى المنظومة الدينية، إلا أنك ستجد أن كل مجال منها لا يقيد إمكانية وصول الأشخاص إلى الزخارف المرتبطة بالانضمام إليه فحسب، وإنما يقيد أيضا درجة النفوذ التى يحصل عليها الأشخاص القلائل الذين تم قبولهم فى مناصبهم.

وقد قامت الحركات التى على شاكلة الطوائف التى ظهرت فى العصور الوسطى فى أوروبا والاتحادات فى السنوات التالية بنقل نموذج الخبرة هذا إلى العامة ووضعت شهادات معتمدة ومعنى للعمل اليومى لأغلب الناس. وقد أضافت هذه الحركات زخارف، ولغات اصطلاحية، وتقاليد معينة للطريقة التى يعيش بها الأشخاص العاديون حياتهم. وتعد قاعة جيلدهول (التى كانت تعقد فيها اجتماعات الاتحادات والنقابات) والتى ما زالت قائمة بلندن والتى تشبه فى تصميمها المعابد مثالاً عمليًا يوضح هذه النقطة. وكلما زاد تعقيد وتخصص الوظيفة أو المهمة، أصبح الشخص المعتمد فى هذا المجال خبيرًا فيها.

منذ زمن قصير نسبيا، بدأت هذه المنظومات الائتلافية الاجتماعية فى فقدان سيطرتها على العامة. ولقد بدأ الأمر فى أوروبا الغربية عندما عُلقت قائمة المظالم التى كتبها "مارتن لوثر كينج" فى حق المؤسسة الدينية على بوابة إحدى دور العبادة، وكان ذلك هو بداية استئصال تلك السلطة المركزية المؤثرة على جميع الناس - بمن فيهم الملوك. ويعد "لوثر" مثالاً للإنسان العصرى الذى سرّع من عملية تطور الخبرة. لقد أقنع الناس بأنهم ليسوا فى حاجة إلى سلطة عليا ليتمكنوا من التواصل مع الله، وكانت هذه حجة ناجحة نتج عنها ظهور عدد لا نهائى من الجماعات الدينية التى عملت على نشر الخبرات الدينية بدلا من الإيمان بأنها حكر على قلة مختارة، وقد تصاعدت هذه الحركة لتصل فى النهاية إلى تأسيس دولة لا ترتبط فيها شئون الحكم بالمؤسسة الدينية.

إذن ... ما الذى يحدث عندما يتمتع المجتمع الشعبى بثقافة خارقة وينشر أفكاره فى العالم بأسره؟ سيتحول المجتمع عندها من الإيمان بفكرة الشخص الواحد المختار إلى الإيمان بالتعددية.

كان الشخص المختار خبيرا فى كل شىء، وفى أغلب الأحيان كان يستولى على قوة

الخبرة من خلال ترهيب الآخرين، سواء بقصد أو بدون قصد. وكان للمؤسسات الدينية جمهور من العامة، وبذلك كان من السهل إظهار مدى ما يتمتع المبتدئون بها بمعارف أكثر من الشخص العادى، وقد أدى هذا الأسلوب إلى الإيمان بأن المؤسسة الدينية على حق دائمًا، حيث كانت تلعب على واحدة من أكثر غرائزنا بدائية وهى التبجيل.

كانت شخصية الأب - سواء تمثلت فى راعى دور العبادة أو الدالاى لاما - تفسر كل الأمور من منظور كيفية تأثيرها على حياة تابعيه. وعندما تضاءلت سلطة الشخص المختار على الحكومة والعلوم والطب، اكتسبت كل واحدة من تلك المنظومات العلمانية المزيد من النفوذ والسلطة. ومع انقسام هذه الخبرة وعدم اقتصارها على الشخص المختار، أصبحت هناك حاجة لوجود خبرات فى مجالات أخرى فى الحياة.

وما زالت منظومات العلوم والطب والقانون والفروع المعرفية الأخرى - التى تساعد على تعريف الحضارة الحديثة - تحاكى فكرة الزخرف الذى يتمتع به الشخص المختار، إلا أنه غالبا ما يثبت الخبراء المنتمون إليها أنهم يتمتعون بحصانة ضد قوانين فكرة الشخص المختار. إذن... إلى أى مدى تصل قوة الخبير عندما يتمكن من استئصال القوانين الدينية وتقليل دورها فى المجتمع من خلال الإشارة إلى غرابتها مقارنة بقوانين العلوم أو الطب أو القانون؟ المفارقة هنا هى أن جميع المنظومات الجديدة تستخدم أساليب المنظومات القديمة نفسها التى تتبع فكرة الشخص المختار لتحصل على التبجيل والاحترام!

وقد حلت النظريات العلمية والمبادئ الطبية محل الخرافات القديمة باعتبارها أساليب لتنظيم الكون وعلاج الإنسان قبل حتى أن يكتشف الجنس البشرى حقائق نظرية التطور ودور الكائنات الممرضة فى حدوث الأمراض. وحتى الآن يختلف العلماء حول أصول البشرية وأفضل طريقة ممكنة لعلاج القرحة، وتجد كل فريق يتهم الآخر بأنه يضع نظريات واهية مشابهة لسحر الفودو. وما زال السؤال الملح نفسه فى فلسفة العلوم قائمًا وهو: "هل للنظرية العلمية قيمة إذا كانت تبدو منطقية على الورق لكن لا يبدو أن هناك من هو قادر على إثباتها؟".

إذن ... كيف يمكن للأشخاص الذين يمزجون المواد الكيمائية، ويحقنون الأطفال باللقاحات، ويعملون باستخدام المناظير عالية التقنية أن يؤكدوا خبراتهم؟ ومثلما فعل الكهنة فى الماضى، يلجأ هؤلاء الأشخاص إلى اللغات الاصطلاحية، والزخارف، وإلمامهم بدرجات عالية من المعرفة من خلال التلقين والتوجيه. فهؤلاء الأشخاص

يقدمون إجابات وحلولاً بسيطة للمشاكل المعقدة، ونحن نثق فى قدرتهم على شرح كل شىء لنا، بدءًا من الإصابة بنزله برد عادية وانتهاءً بنظريات المؤامرة، لأنهم ليسوا "مجرد" خبراء، بل هم أشخاص لهم ثقل وقوة فى مجالات بعينها.

ظهور التخصص

طبيعة الرأسمالية هى تقسيم المعرفة: أنت تفعل شيئا، وأنا أفعل شيئا آخر. بعد ذلك يقوم كل منا بشراء سلعة الآخر مقابل النقود بحيث لا نقوم بأمور تضطرنا إلى اللجوء للمقايضة. فالرأسمالية ترتكز على هذه النشاطات المتنوعة التى تمكننا من جمع واستثمار الثروة، وتطلب من الأشخاص الماهرين فى أفرع المعرفة المختلفة أن يخلقوا للمجتمع نظاما فعالا، وكلما كانت هذه المهارات أكثر تخصصا وتعقيدا وندرة، حصل الشخص على عائد أعلى.

وكلما زاد نجاح المجتمع الرأسمالى، زاد مستوى تخصصه. ولقد أُسس نظامنا التعليمى ليخرج للمجتمع أشخاصا متخصصين. فعندما تتأمل مستعمرة النمل مثلا، ستجد أن النمل الذى يقوم بوظائف مختلفة عن الآخرين يتمتع باختلاف بسيط فى تركيبه الجسمانى، وهو ما يدركه بقية النمل. ونحن من خلال نظامنا التعليمى، نقوم بما يشبه خطوة إعداد نمل يتمتع بخصائص جسمانية مختلفة. وكلما أصبح الناس أكثر تخصصا ظهرت المزيد من الوظائف الجديدة. ولكن مع ظهور التخصص أصبح الأشخاص على قمة المعرفة، كل فى مجاله، ومن ثم خلق نظام التعليم والتوظيف عوائق تحول دون فهم الناس لمجالات تخصص أحدهم الآخر. ولقد أوجد هذا *التقسيم لمجالات الدراسة* تبجيلا واحتراما للأشخاص ذوى المعرفة المتخصصة.

لقد بلغ هذا الأمر مداه لدرجة أن الأشخاص العاديين لا يمكنهم حتى فهم مضمون ما يقرأونه، وبالتالى يبحثون عن متخصص ليشرح لهم هذا الكلام (أعتقد أن هذا هو سبب ازدياد عدد المحامين فى الولايات المتحدة). هل أنت واحد من هؤلاء الأشخاص الذين يبحثون عن شرح من المحللين، والمعلقين، والنقاد، والكتاب، والمحامين، والأطباء، وقادة الفكر، والباحثين قبل حتى أن تكوّن رأيا عن أى شىء؟ أنت إنسان طبيعى، لكن عليك أن تضع خطا فاصلا بين الخبراء والمتخصصين، وإلا ستجد نفسك عاجزا عن محاولة تطبيق الإرشادات الموجودة فى هذا الكتاب.

يفهم *المتخصص* كل شيء في وظيفته. وعلى الأرجح يصبح النظر إلى شيء ما بشكل كلي وشامل أمرا صعبا لمثل هذا الشخص. فإذا كنت فنيا في المجال الطبي - والذي يعد أحد أنواع التخصصات - وتقضي يومك المهني بالكامل في إجراء الأشعة بالموجات الصوتية، لا يمكن لأحد أن ينتظر منك توجيه نصيحة لمريضة فيما يتعلق بأنواع تحاليل الدم التي تحتاج إلى إجرائها.

والأمر نفسه ينطبق على الأطباء؛ فالكثير منهم يتم تصنيفه باعتباره متخصصًا. هل ترغبين في أن تلدي طفلك على يد طبيب نفسي؟ أغلب النساء سيفضلن ضابط شرطة عن الطبيب النفسي ليولدهن إذا فاجأهن المخاض في سيارة أجرة. رجال الإطفاء والشرطة والكثير من العاملين في الصف الأول بمجال الخدمة المدنية يحظون بتدريب عام وأكثر شمولا مما يتلقاه الأطباء الذين حصلوا على لقب "متخصصين".

إن هؤلاء العاملين هم الخبراء الحقيقيون لامتلاكهم المعرفة المرتبطة بالناس.

> *يفترض بالبشر أنهم قادرون على تغيير حفاض والتخطيط لغزو، وذبح حيوان، والإبحار بسفينة، وتصميم مبنى، وكتابة قصيدة، وإعداد ميزانية، وبناء جدار، وتجبير عظام، وإراحة المحتضر، وتلقي الأوامر، والتعاون، والعمل بمفردهم، وحل المعادلات، وتحليل المشاكل الجديدة، وتسميد الأرض، وبرمجة الكمبيوتر، وطهو وجبة لذيذة، والقتال بقوة، والموت بشجاعة. أما التخصص، فهو للحشرات فحسب.*
>
> ـــ"روبرت إيه. هينلين" مؤلف روايات خيال علمي - من كتاب
> *(Time Enough for Love)*

إذا كان "هينلين" محقا فهذا يعني أن العالم المتحضر يتم إصلاحه من قبل "الحشرات". لقد كانت المؤسسات الدينية في الماضي تمثل كل شيء للجميع، واعتاد الناس اللجوء إليها للحصول على إجابات شافية عن معنى الحياة، وكيف أن كل شيء يتم وفقًا لإرادة الله، أما الآن، وفي ظل متطلبات هذا العالم الأكثر تعقيدا، فقد أصبحت السمة الرئيسية هي ظهور تخصصات متعددة. قد يفهم رجل الدين كيف سيؤثر شيء ما على حياتك في الآخرة، وقد يتأمل حتى في أصول الكون، لكنه يظل - على الأرجح - غير قادر على إسداء النصح الذي سيقدمه لك محاسب قانوني معتمد فيما يتعلق بخطة (401k) لاستثمار مدخرات تقاعدك.

فلتركز للحظة مع هذا المحاسب القانوني الذي يساعدك لأن إظهاره لخبراته هو

ما تسعى إليه هنا. فى لقائك الأول مع خبيرة مالية ستدرك شيئا واحدا فحسب وهو أنها تعرف أكثر مما تعرفه أنت، ولكن الأهم من هذا هو أنها إذا كانت قادرة على التواصل معك بطريقة تفهمها فحينئذ، يصبح ما تعرفه ذا علاقة وثيقة بك. وعلى الرغم من أنك كنت غافلا عن قيمتها منذ لحظات قبل تحدثك معها، فإنك سرعان ما تجد نفسك تبجلها لاستخدامها لأدواتها ومصطلحاتها وفهمها لمدى تأثير تعقيدات خطة (401k) على حياتك.

انتظر لحظة: يمكنك الدخول على الإنترنت للحصول على معلومات عن برامج (401k). أليس هذا جيدا بما فيه الكفاية لتتخلص من احتياجك إلى متخصص مالى؟ ألا يمكن لإنسان ذكى مثلك أن يفكر لنفسه؟ ففى الماضى كانت إمكانية الوصول للمعلومات هى أهم الأدوات فاعلية للتحكم فى الخبرات، أما الآن فقد أصبح العكس هو الصحيح. لقد أدخل عصر المعلومات إلى حياتنا كميات مهولة من البيانات، ولذا لم يعد بوسع شخص واحد الإلمام بكل هذه المعلومات واستيعاب أهميتها؛ حيث أدى التخصص المهنى إلى تجزئة وتفتيت المعلومات، وهو ما منع أغلب الناس من التمكن من الربط بين حقيقة معينة أو مجموعة من الحقائق وبين الصورة الأعم - وحتى هذا فقد أصبح لدينا خبراء للقيام به. عندما تشاهد مثلا نشرة أخبار الصباح أو أية قناة إخبارية ستجد "خبراء" فى هيئة أشخاص متخصصين فى اجترار كلمات أشخاص آخرين - والمتمثلين فى مذيعى النشرات الإخبارية بالتلفاز، والمراسلين، وكل الشخصيات الإعلامية الأخرى؛ فقد أخذتنا ثقافتنا إلى الاعتقاد بأنه إذا امتلك شخص ما المعرفة الكافية للالتحاق بهذه المهن، فهو بالتأكيد يعرف أكثر مما نعرفه.

وقد نمضى بالأمر إلى ما هو أبعد عندما نقابل شخصا تابعا بشكل ما لهؤلاء النجوم الإعلاميين فتجدنا نعامله بأسلوب معاملتنا نفسه لهم؛ إذن إن تبعيته لهم تمنحهم مصداقية تلقائية. إذن أنت تثق فى معرفة المجند الذى تدرب على القيام باستجوابات وتحقيقات لمدة ٦ أسابيع فحسب لمجرد ظهوره على قناة سى إن إن - بغض النظر عن واقعة طرده من الجيش قبل حتى الاشتراك فى أية معركة. ولا يوجد أبدا أى نقص فى الخبراء الساخطين "المطلعين على بواطن الأمور" والمستعدين لمشاركة خبراتهم التى تعبوا فى اكتسابها مع ملايين الأشخاص بدون أى مقابل (فأغلب الأشخاص فى هذه البرامج لا يحصلون على مقابل لظهورهم فيها). فمنتجو هذه البرامج يقومون بالبحث بين التابعين لنجوم الإعلام أثناء "تسوقهم بحثا عن الخبرات" ليجدوا من يدعم وجهة نظر معينة.

والخبرة بالانتماء أو التبعية لكيان ما أمر ينطبق على نطاق التخصصات بأسره. فخلال اللقاءات الإعلامية - على سبيل المثال - يطلب المضيفون فى هذه البرامج استفسارًا من "ماريان" عن سياسات وإجراءات الاستجواب، فتجيب قائلة: "هذا أمر خاص بـ"جريج". ولكنهم يردون عليها قائلين: "لكنك تؤلفين الكتب معه".

أساليب إعداد نفسك لتصبح خبيرا

ارجع بذاكرتك لقائمة الخبراء التى أعددتها فى بداية هذا الفصل. لقد أخبرتك أن وضع علامة استفهام فى خانة "المؤهلات" هو أمر مقبول؛ وفى بعض الأحيان يكون السبب وراء اعتبارك شخصًا ما خبيرًا هو، ببساطة، شعورك بأنه خبير. وبغض النظر عن سبب إيمانك بهذا الشخص، فإن خبرته تدور فى فلك الصيغة التى يستخدمها لجعل الحقائق مرتبطة بالأشخاص.

إن أية صيغة من هذه الصيغ تضم مجموعة من المعايير الشخصية، مثل مستوى الأناقة التى يظهر بها الشخص أمام جمهور معين، إلى جانب مجموعة من المعايير الأكثر موضوعية، مثل كم المعلومات التى يعرفها. ومع خوضى فى أساليب وتصنيفات الخبرة المختلفة، عليك الرجوع ثانية لقائمتك لتستخدم هذه التصنيفات فى وصف الأشخاص المدونين بها طبقا للكيفية التى يظهرون بها خبرتهم.

بعض الأساليب التى تمكن الناس من التحول لخبراء تتطلب التصرف بشكل نشط، بينما يعد بعضها الآخر سلبيًّا بطبيعته.

الأساليب السلبية

يوجد فى هذا النوع أسلوبان هما: العزلة، والتبعية.

العزلة

بعد التمتع بمميزات التدريب العسكرى، أصبحت أعرف الكثير عن النباتات الصالحة للأكل وكيفية إيجاد الماء، هذا إلى جانب معرفة عامة بالإسعافات الأولية وإنقاذ حياة الآخرين. لقد نشأت أيضا نشأة فقيرة، فكنت أعتمد بشكل كبير على البديهة وذكاء الريف لأحيا. إذن ... إذا وجدنا أنفسنا أنا وأنت فى مكان معزول - مثلما حدث مع

الممثل "توم هانكس" فى فيلم *(Cast Away)* - من ستثق فيه أكثر لينقذك: أنا أم عالم نباتات قابلته لتوك على الطائرة قبل تحطمها؟ طبقا لتخصص معرفته، قد يستطيع العالم أو لا يستطيع إخبارك بالنباتات التى يمكن تناولها كغذاء فحسب، ومع ذلك ستجد أن الجندى المدرب على البقاء على قيد الحياة قادر على القيام بمجموعة كبيرة من الأمور لمساعدتك على النجاة. فالعزلة تخلق الخبرة بتقليص قائمة منافسيك.

النبعية

وعلى الرغم من احتمالية وجود عنصر فعال فى هذا الأسلوب، فإن الانتماء غالبا ما يكون وسيلة سلبية لبناء الخبرة. فكر مثلا فى القائد العسكرى الذى يعمل أيضًا كمعلق على الأخبار المسائية. إن لديه انتمائين: لقد أصبح قائدا فى بيئة عمل عسكرية شديدة التنافس، كما أنه يحظى بدعم مذيع النشرة المسائية، وإلا ما كان ليعلق على الأخبار. فلنقل مثلا: إن النقاد قاموا بمهاجمة هذا القائد، وهنا يكون رده هو تذكير الجمهور بعضويته فى هيئة أركان القوات المشتركة وأنه عمل مستشارًا للرئيس فلان. لقد عزز مكانته بشكل فعال من خلال تبعيته للمجال الإعلامى وكذلك الحال بالنسبة للمرأة التى تعمل فى عيادة طبيب، والتى تعد أكثر قدرة بالتأكيد على إعطاء نصيحة طبية مقارنة بميكانيكى سيارات لأنها "تعمل فى هذا المجال" - أو كما يحلو لأحد أصدقائى من نيوجيرسى التعبير عن ذلك بقوله: إن "جميع المقيمين فى برينستون أذكياء لأنهم يعيشون فى ظل الجامعة".

الأساليب النشطة

على عكس التبعية والعزلة، فإن إظهار الخبرة من خلال الأساليب التالية يعنى أن الشخص سيحتاج دائما إلى القيام بشىء ما.

استعراض الخبرة

يستعرض الخبير ما يعرفه ويشرح لك مدى أهمية معرفته لحياتك؛ ويمكن أن تتمثل تلك المعرفة فى مهارات ملموسة أو فى فهم لمبادئ معقدة مثلما هو الحال مع المحاسب القانونى الذى يساعدك على التخطيط لتقاعدك. ويمكن لهذا أن يتم بطرق عدة من خلال توظيف الإستراتيجيات التى سنستعرضها فى الفصول اللاحقة - الفصل الخامس تحديدا.

الربط

يقوم الشخص بأخذ المعلومات التى تعد عديمة الجدوى ليربطها بشىء أنت على معرفة به بالفعل. وهذا من شأنه أن يثبت الفكرة فى رأسك ويجعلها جزءًا من مخزون معلوماتك. وأنا سأفعل هذا على مدار الكتاب باستخدام الرموز والأمثلة لأجعل المعلومات المجردة جزءًا من مخزونك المعرفى؛ فهذا سيساعدك على اكتساب فهم أفضل للمعلومات مقارنة بما لو حدث هذا الأمر بدون وجود هذه المثبتات. إن أسلوب الربط يمنحك القدرة على وصل المعلومات بالكثير من جوانب حياتك. فكر مثلا فى الطريقة التى تعلمت بها مادة الهندسة: لو كان كل ما تعلمته هو النظريات والبراهين فحسب لتجاهلتها عيناك، ولكن حالما أدركت أنك لن تتمكن من بناء المنازل أو الكبارى بدون تعلم مادة الهندسة، يصبح الأمر أكثر إثارة لانتباهك.

التعميم

يقوم الخبير الذى يستخدم هذا الأسلوب بتقديم مفاهيم معقدة فى شكل مبسط. فهو يضفى معنى إلى المعلومات بالذهاب بها إلى أقل مستوى قابل للتطبيق فى حياتك العادية. فيمكن لعالم الأعصاب إخبارك بأن طفلك المصاب بمرض التوحد يعانى من نسب أعلى فى الخلايا الرمادية مقارنة بالخلايا البيضاء، لكن هذا لن يعنى لك شيئًا حتى تفهم أن ترجمته هو تمتع طفلك بالقدرة على جمع البيانات، لكنه مع ذلك غير قادر على معالجة العلاقات بينها.

إضفاء الطابع الإنسانى على المعلومات

اختر أى موضوع - عن التكنولوجيا أو عن الطقس أو عن السياسة - واجعله يدور فى فلك التجربة الإنسانية. وتقوم وسائل الإعلام بهذا الأمر بشكل يومى بإخبار الناس - على سبيل المثال - عن تأثير حرب الخليج على سعر البنزين الذى تمون به سيارتك (لا أقول: إن معلوماتهم دقيقة، لكننى أقول: إن هذا مثال رائع لإضفاء الطابع البشرى على المعلومات). أنت لن يمكنك فهم ضرورة استبدال الفريون ٢٢ فى أنظمة التدفئة والتهوية وتكييف الهواء بمادة أخرى! وهنا سيسارع الخبراء المستخدمين لأسلوب إضفاء الطابع الإنسانى على المعلومات لمساعدتك على فهم أن منسوب البحار سيرتفع ليدمر مساحة قدرها س من الشواطئ ليجعل كل الأراضى المواجهة للبحار غير قابلة

للسكنى، وهذا الارتفاع سببه تآكل طبقة الأوزون الذى يحدث بدوره بسبب مادة الفريون المتسربة من مكيفات الهواء بمنازلنا.

(ملحوظة: لقد تعمدت وضع مصطلحات معقدة هنا).

التأويل المبسط

انتقل بالحوار من موضوع تجد أنه يجرك إلى مناطق شائكة وصعبة إلى آخر يسهل على الجميع فهمه. ويقوم "توم" و"راى ماجليوزى" بهذا ببراعة فى برنامجهما فى الإذاعى (Car Talk) عندما يخوض أحد الخبراء فى الحديث عن معدلات الضغط، حيث يحولان المفاهيم والمصطلحات المعقدة إلى مصطلحات بسيطة ويصبح الحديث عن مشكلة يستطيع أى سائق قليل المعرفة استيعابها وتقدير عواقبها. بهذا الشكل يقوم الخبير الذى يظهر خبرته من خلال التأويل المبسط بتحويل مسار المحادثة إلى مسار يمكن الجميع من المشاركة فيها أو على الأقل يفهمونها بقدر ما.

الترهيب

يوظف الخبراء الذين يلجأون إلى هذا الأسلوب الزخرف، أو اللغة، أو الطقوس الشعائرية، أو الحقائق التى لا يعرفها الآخرون لينقلوا لهم فكرة أنهم من النخبة، ولا يجب التشكيك فيهم. وهذا الأسلوب غالبا ما يكون أضعف أساس للخبرة، لكنه أصعب أسلوب يمكن مقاومته.

تعريف الخبرة

عليك العودة مرة أخرى لقائمة خبرائك الأولى ومراجعتها. هل يمكنك الآن استبدال بعض علامات الاستفهام بأحد التصنيفات التى ناقشناها سابقا؟ قد يكون بعض هؤلاء الخبراء الذين وضعت عندهم علامات الاستفهام أشخاصًا عاديين فى حياتك: معلمتك أو جدك مثلا. هل فهمت الآن كيف استطاعت الآنسة "جونز" - والتى لا ترتدى أي ملابس مميزة، ولا تحمل درجة الدكتوراه، ولا تتمتع بمنصب فى الهيكل الإدارى للمدرسة - أن تصبح واحدة من الخبراء الذين أدرجتهم فى قائمتك؟

تمرين: كيفية تحديد الخبرة

قلب في صفحات مجلة إخبارية، وفي كل مرة يقابلك اسم لشخص تعتبره خبيرا، اربط هذا الاسم بأحد التصنيفات التي ناقشناها للتو

بعض المعلمين تمكنوا من الوصول إلى عقلك، بينما أضجرك البعض الآخر وأدخلوك في حالة من العبث والاستغراق في أحلام اليقظة في وجودهم. ما الفرق بين النوعين؟ المعلمون الذين جذبوا انتباهك للمعلومات جعلوها مرتبطة بك، تماما كما هو الحال مع المحاسب القانوني الذي يقدم لك النصح بصدد خطة (401k) لمدخرات تقاعدك. أما النوع الآخر الذين لم يستطيعوا جذب انتباهك، فقد قاموا بإلقاء الحقائق - التي قد تعني لهم شيئًا - في وجهك، معتقدين أنها تعني لك أنت أيضًا شيئًا. لقد بذلوا القليل من المجهود - هذا إن بذلوه أصلا - ليربطوا هذه المعلومات بحياتك. وأنت قد تطلق على كلا النوعين خبراء، فقط لو أصبحت كلمة "خبير" لقبا لمنصب معين. أما بالمعنى المستخدم لكلمة "خبير" في عنوان هذا الكتاب، فإن نوعا واحدا من المعلمين فقط هو المؤهل لاعتباره خبيرًا؛ أما النوع الآخر فهو عبارة عن موسوعة بشرية مليئة بالمعلومات المتدفقة باتجاه واحد وفي شكل موحد.

لا يمكنك أن تصبح رجل دين في ساعتين، لكن يمكنك أن تصبح الآنسة "جونز" أو المحاسب القانوني الذي يحدث فارقًا في حياتك. وأنت الآن على وشك معرفة كيف يمكنك هذا.

لقد بدأت الرحلة بتعلم استخدام المنهجية التي يتبعها المحققون ليصبحوا خبراء. والفهم الأساسي للسلوك البشري هو سبيلك لتصبح خبيرا (في مقابل التظاهر بكونك خبيرا) في ساعتين. في الفصول التالية ستتعلم كيفية قراءة الناس بشكل أفضل مما تفعل حاليا، وكيفية استغلال الميل البشري للتبجيل، وكيفية توظيف هذه المهارات لتصبح غاية في الأهمية والنفع في مجموعة كبيرة ومختلفة من المواقف. وستتعلم أيضا إعطاء نفسك الرخصة لتصبح خبيرا.

الفصل

٢

تنمية نزعة الشك بداخلك

¤ ¤ ¤

يرغب البشر فى تصديق كل شىء تقريبا بنفس قدر رغبتهم فى الانتماء لجهة ما. ويمكنك لوم الإنترنت لدوره فى تفاقم هذه النزعة. فما بدأ باعتباره أداة للاتصال سرعان ما تحول ليصبح آلية لتعبئة وتغليف أمور ملفقة بالكامل باعتبارها أدلة تاريخية وأبحاثًا وأخبارًا.

كل الأخبار التالية تم "نشرها" على شبكة الإنترنت وفى الصحافة المطبوعة باعتبارها حقائق. أيها فى رأيك صحيح؟

- سيدفع لك "بيل جيتس" - مؤسس شركة مايكروسوفت - من ٤٠٠ دولار وحتى ١٠٠٠ دولار فى مقابل إعادة إرسال رسالة إلكترونية كجزء من "نظام لتعقب البريد الإلكترونى".
- رفضت السيناتور "هيلارى كلينتون" فى إحدى المرات مقابلة لجنة مفوضة من مؤسسة جولد ستار ماذرز (للنساء اللاتى فقدن أبناءهن وبناتهن فى المعارك الحربية).
- هناك دليل على أن الإنسان لم يهبط أبدا على القمر.
- أثبتت تجربة أجريت فى خمسينيات القرن الماضى عن الإعلانات غير المباشرة فى إحدى دور السينما أن هذا النوع من الدعاية قد نجح بدليل الارتفاع الفورى لمبيعات الكوكاكولا والفشار.

الإجابة: لا توجد أية عبارة صحيحة من بين التصريحات السابقة. لكننى أراهن أنك صدقت على الأقل واحدة منها لأنك:

- قرأت هذا التصريح أو سمعته من مصدر يزعم أنه موثوق به.
- لا تحب الشخص أو المنتج الموجود فى التصريح.
- وجدت أنه من المريح تقبل شرح بسيط لمفهوم غاية فى التعقيد.
- سمعت أو قرأت هذا الخبر كثيرا بحيث يتحتم أن يكون صحيحا.

لا تؤنب نفسك لوجود ميل طبيعى بداخلك لتصديق ما تسمع أو تقرأ، فالساخرون المتشائمون هم أسوأ صحبة. إلا أن ما عليك تعلمه لتصبح خبيرا هو تنمية نزعة الشك بداخلك كجزء من مجموعة مهاراتك والثقة بأن أغلب الناس الذين تواجههم فى حياتك سيصدقون ما تقوله لهم طالما بدا كلامك منطقيا.

ربما تكون قد اجتزت اختبار الشك السابق بدرجات ممتازة؛ فقد تكون شخصا مطلعا ينظر للأخبار من زوايا عديدة ومختلفة. لكن هل تتشبث بنزعة الشك هذه عندما يرتبط الأمر بالتالى؟

- هل تصدق أن الناس يتمتعون بالقدرة على التحكم فى طاقة *التشى* - الطاقة الحيوية، أو قوى الحياة - بطريقة تمكنهم من القتال بقوة أكبر؟ والمثال على هذا خبراء الفنون القتالية الذين يؤكدون أنهم قادرون على التحكم فى تدفق هذه الطاقة فى أجسادهم.
- هل تصدق أن بعض الأشخاص قادرون على التحكم فى الألم ومعدل سرعة التعافى من خلال جرح أجسادهم لأن لديهم طريقة لتمرير الطاقة من قائد مبجل إلى أنفسهم؟ والمثال على هذا الزهاد الصوفيون و"رجال المعجزات" الهنود.
- هل تصدق أن الأشخاص البارعين فى أداء ممارسات تأملية معينة يمكنهم الطيران ولو لفترة قصيرة؟ والأمثلة على هذا تشمل ممارسى اليوجا الطائرة.

الظواهر الثلاث السابقة تم بحثها فى حلقة "البشر الخارقون" بسلسلة

Is It Real?، بقناة ناشيونال جيوجرافيك. والظاهر فى الحلقة أن الباحثين يسعون وراء الحقائق المثبتة القائلة بأنك غير قادر على توجيه طاقة التشى أو تمرير الطاقة من شخص لآخر، أو التغلب على الجاذبية. مع ذلك فإن واقع ما تدور حوله الحلقة هو كيف يمكن لعقل المؤمن أن يجعل كل الأمور السابقة "حقيقية وممكنة".

لا يمكن لأى عدد من المتشككين المتسلحين بمعداتهم وقياساتهم العلمية وشهاداتهم الحاصلين عليها من كبرى الجامعات أن يزعزعوا من عقيدة مؤمن حقيقى. قد تفكر فى نفسك "لا يمكننى أن أقع فى مثل هذه الأمور!". حسنا، فلتجرب "الحقائق" غير الموثقة التالية:

- هل تؤمن بالحياة الآخرة؟ هل تنطبق هذه الفكرة على البشر فقط أم تشمل كلبك أيضا؟
- إذا كنت تمتلك المال، هل ترتب لحفظ جسدك بالتبريد استعدادا لليوم الذى تبعث فيه ثانية؟

إن نطاق الاحتمالات الكامنة وراء رغبتك فى تقبل الآخرين لك باعتبارك خبيرًا يتيح لك سلسلة مذهلة من الخيارات، أليس كذلك؟ بشكل رئيسى، يمكنك فرض نفوذك على بعض الناس عندما ترتبط خبرتك بقوى أعلى أو بظاهرة خارقة. لكن يمكنك أيضا أن تدفع أى شخص إلى دائرة المؤمنين بك، بناء على مدى استحقاقك للثقة ومدى مصداقية مصادرك، ومستوى بساطة و"منطقية" تفسيراتك، وإلى أى مدى تبدو حقائقك مألوفة. والعلم له نسخته الخاصة من هذا الأمر: إذا كنت أنا قادرا على تقديم أدلة راجحة تدعم فكرة غير ملموسة أو غير مثبتة، ستصبح أحمق إن شككت فيما أقول.

هل سمعت من قبل عن نظرية الأوتار فى الفيزياء القائلة بأن الجزيئات الصغيرة للكون ليست جسيمات منعدمة الأبعاد، بل هى أوتار من المادة؟ هل تعتقد أنك فى حاجة إلى مساعدة لفهم هذه النظرية؟ يمكنك تأمل التعليق التالى لـ"جيم هولت" والذى نشر فى مقالة بعنوان (Unstrung: منزوع الأوتار) فى مجلة نيويوركر (بتاريخ الثانى من أكتوبر عام ٢٠٠٦):

تم عقد عشرات المؤتمرات عن نظرية الأوتار، وحصل مئات الأشخاص على درجة الدكتوراه فى هذه النظرية، وقدمت آلاف الأبحاث عنها. ومع ذلك لم يتم تقديم تكهن واحد جديد يمكن اختباره، كما لم يتم حل حتى لغز نظرى واحد فيها. فى الواقع، لا توجد نظرية حتى الآن، بل فقط مجموعة من التخمينات والحسابات التى تشير إلى احتمالية وجود نظرية. وحتى لو وجدت، فإن هذه النظرية ستخرج لنا فى هيئة عدد مربك من النسخ التى لن يكون لها استخدام عملى: نظرية عن اللا شىء ... ودائما ما كان يحيط بنظرية الأوتار صخب المتشككين ... من بينهم" شيلدون جلاشو" الذى فاز بجائزة نوبل فى الفيزياء قبل بدء عصر نظرية الأوتار، والذى قام بتشبيه النظرية بـ" نسخة جديدة من علم اللاهوت فى القرون الوسطى" ، إلى جانب هذا قام بقيادة حملة لمنع دخول الباحثين فى نظرية الأوتار إلى قسمه بجامعة هارفارد (إلا أنه فشل) .

إذن ... متى تصبح شكوكك فى محلها ومتى تصبح مجرد معارض للآخرين؟ يمكننا العمل على إجابة هذا السؤال المعقد بفحص الملابسات المحيطة حين تكون شكوكك صحية وحين تصبح مرضية.

الشك الصحى فى مواجهة الشك المرضى

ينقسم الشك إلى شريحتين: صحى ومرضى. دعنا نفحص النوعين على أرض الواقع.

حاول المستثمر "وارين بافيت" - أكثر من مرة - الحصول على وظيفة فى شركة معلمه "بنيامين جراهام" رغم كل ما يتمتع به من امتيازات وطموح وذكاء. فقد كان مؤمنًا بأن خبرة "جراهام" فى الاستثمار تتفوق على خبرته هو شخصيا، وألزم نفسه بتعلم كل شىء يمكن تعلمه من "جراهام". وكانت النتيجة أن أصبح "بافيت" أسطورة، ليس فى عالم المال فحسب، وإنما فى التاريخ أيضا، وهذا مثال على الشك الصحى كعنصر من عناصر التفكير أو تحليل الذات.

وقد أظهر د. "جوناس سولك" - الذى ابتكر اللقاح الذى أوقف وباء شلل الأطفال - شكا صحيا فى الحكمة الطبية السائدة، فلم يصدق ما قاله له أستاذه فى كلية الطب عن كيفية مواجهة العدوى الفيروسية، وقد أدى هذا الشك فى النهاية إلى شن أول هجوم فعال على فيروس شلل الأطفال.

قارن هاتين القصتين، بقصة "بريتنى سبيرز" التى بدأت فى التشكيك فى قدرات كل من حولها، وكانت النتيجة ضربة مدمرة لمسيرتها المهنية. إنها لم تعرف أين تقع حدودها وكيف يمكنها تمديد هذه الحدود، ومع ذلك لم يبد عليها أنها تكترث لهذا. فقد توصلت إلى أنها أصبحت خبيرة بشئون عملها بما فيه الكفاية، وبالتالى يمكنها فصل المتخصصين ورفاقها الموثوق فيهم والمسئولين عن إدارة الشئون الدعائية، والعقود، ومظهرها، وجوانب أخرى من حياتها. لقد سمحت لشكوكها المشوهة فى خبراتهم بأن تضعها على منزلق شديد الانحدار.

لقد أثبتت "سبيرز" ما أثبته الرؤساء التنفيذيون فى الماضى وهو أن مجرد تمكنك من الحصول على قدر كبير من الاحترام و/أو الشهرة من خلال إنجازاتك فى جانب واحد من عملك لا يعنى أنك تتمتع بالحق فى الحصول على نفس الأشياء فى الجوانب الأخرى. والشعور المتضخم بقدراتك، مصحوبا بسلسلة من الإخفاقات، يمكنه أن يزرع بداخلك جنون العظمة والاضطهاد، والإيمان بأن "هذا الفشل هو خطؤهم هم". ففى حالة "سبيرز" (وهذا تخمينى أنا)، فقد جعلها شكها المتفشى فى قدرة الآخرين على مساعدتها فى أشد الحاجة لمعلم أو موجه. ولأنها لم تجد ما تبحث عنه فى الأماكن التى تتسكع فيها (الملاهى الليلية)، فقد لجأت لنفسها؛ وكانت النتيجة تحولها من خبيرة إلى حمقاء.

من الأشكال الشائعة أيضا للشك المرضى شك الإنسان فى قدراته الشخصية. ولعل من أهم الفوائد التى يمكنك الحصول عليها من هذا الكتاب هو التعرف على أساليب اجتثاث هذا الشعور من جذوره، لأن فهم الشك حسبما ينطبق عليك سيعدك للتعرف على المشككين الذين ستواجههم، ومن ثم التعامل معهم.

أنواع الشك

توجد أنواع معينة من الأشخاص ينزعون للشك بشكل فطرى، بينما ينمى البعض الآخر هذه الصفة نتيجة الدور الذى يلعبونه داخل أماكن عملهم.

قد يمكننا تصنيف الأشخاص المتشككين بصفة عامة باعتبارهم *معارضين*. وكلمة *معارض* هى مصطلح من عالم المال تمكن من شق طريقه ليصبح شائع الاستخدام

فى السياق العادى. ويصف المصطلح فى الأساس المستثمرين الذين رفضوا المنطق السائد. وهذا يسلط الضوء على نقطة رئيسية وهى أن اختلاف شخص ما مع الأغلبية لا يعنى بالضرورة أنه على خطأ. ولقد تم استعراض هذه الفكرة بوضوح فى حكاية "ملابس الإمبراطور جديدة"، والتى كان الشخص الوحيد فيها "الذى فهم الأمر بشكل صحيح" هو طفل رفض ما يقوله الآخرون بالصراخ عاليا: " ... لكنه لا يرتدى أى شىء!".

يشكك المعارضون فى كل شىء، بدءًا من البيانات المفردة وانتهاء بالحكمة السائدة تجاه نظرية جديدة. فقد يلاحظ أحد رجال القبيلة الموقرين شجرة فاكهة فى الربيع ليعلن عنها قائلاً: "انظروا لهذه الشجرة؛ لقد ماتت منذ عدة أشهر مضت، والآن عادت للحياة مرة أخرى وبشكل أفضل من ذى قبل - هذا هو تناسخ الأرواح". أما المعارض الذى يسير بجواره، فهو يلاحظ نفس الشجرة ليقول: "لا، لقد ماتت هذه الشجرة لأنها كانت غاضبة، والآن رجعت للحياة مرة أخرى لأننا أرضيناها".

ولم يكن المعارضون مسئولين فحسب عن فضح زيف تأكيدات الخبراء وإنما كانوا مسئولين أيضا عن صقل نظرياتهم. وقد كان الخبراء الذين شعروا بصلابة معرفتهم يتقبلون الأفكار والتحديات الجديدة ويبنون عليها نظرياتهم، أما أولئك الذين كانوا يشعرون بالتهديد فى بعض الأحيان فكانوا يقومون برد هجوم المتشككين باللجوء إلى الذم أو حتى العنف، وكان هذا هو نفسه مبدأ السلطة الدينية فى مواجهة معارضين مثل "مارتن لوثر كينج" أو "جاليليو".

إن هذا يعنى أن المعارضين هم بشكل ما متشككون بفطرتهم، وأنهم ولدوا ليتشككوا؛ وهذا لا يعنى أن لديهم الحقائق السليمة أو أنهم بأى حال من الأحوال أقرب إلى الصواب فى إدراكهم مقارنة بالآخرين. فعالم المعارضين يعج بالحمقى بنسب مساوية لأولئك الموجودين فى عالم السذج - وهم فقط لديهم نزعة للمعارضة.

والوصف الذى أطلقه على المتشككين بالفطرة هو "المفكرون ذوو الحواجز". فأنت لن تتمكن من الحصول على ثقتهم أو انتباههم الكامل إلا إذا استحققت هذا فعلا. ويصعب كسب تأييد هذا النوع من المفكرين، لكنهم حالما اقتنعوا بك يصبحون أفضل حليف لك. وعادة عندما يلاحظ الناس أنك إذا أثبت نفسك أمام شخص من المفكرين ذوى الحواجز، ستتمكن من اكتساب قبولهم أيضا.

فى سياق مؤسسة عمل، قد يميل واحد، أو حتى كل أنواع الأشخاص التالين، للشك فيك قبل حتى أن تتفوه بكلمة:

- **القائد بالفطرة:** هذا الشخص قد يكون خبيرا، أو لا يكون لكن الناس يبجلونه بسبب دوره.
- **الخبير الحقيقى:** هذا الشخص لديه أقصى حد من المعرفة فى موضوع معين، هو الموضوع الذى يدور حوله الاجتماع على الأرجح.
- **الشخص الصاخب:** عادة ما يخطب فى الآخرين بإطناب ليقنعهم بأنه يعرف أكثر مما يعرفه بالفعل.

قد يكون كل نوع من هؤلاء الاشخاص متشككًا لعدة أسباب:

- **القائد بالفطرة:** له مصلحة راسخة فى التأكد من أن ما يقره هو الصواب. وإذا لم يتمكن من فصل نفسه عن المعلومات الخاطئة، يفقد وضعه الذى اكتسبه بالكد والتعب. وإذا كان قائدا رسميًا، فقد يصل الأمر إلى فقدان وظيفته. بالإضافة إلى هذا، فإنه ربما يكون هذا القائد قد عزز سمعته بدعم خبير حقيقى فى مجموعته. إذن، هل لديه أى سبب قهرى ليطعن فى خبرة ذلك الشخص أو يستخف بها بدعمك أنت؟ إن كسب قبول هذا القائد أمر معقد.
- **الخبير الحقيقى:** من المرجح أنه استثمر قدرا كبيرا من الوقت والموارد لترسخ مؤهلاته. وسواء كان اكتسبها لأنه أفضل من يحل المشكلات العالقة، أو لأنه أبدى تفهمًا للقضايا التى تهم المجموعة، أو لأنه يتمتع بخلفية أكاديمية مرتبطة بالموضوع المطروح، فهو فى النهاية لم يحصل على أى من هذا بسهولة. ولذا، لماذا، إذن، سيبتعد طواعية ليسلمك الدفة؟ إن هذا الشخص هو أكثر من لديهم ما يخسرونه، لأنه لو أيدك واتضح خطؤه فيما بعد سيخسر. وإذا عارضك واتضح أنه مخطئ فسوف يخسر. وإذا أيدك وكان على صواب، فلن يمكنه الحفاظ على ماء وجهه إلا من خلال الإشراف عليك ومتابعتك عن قرب. وسوف نناقش التعقيد الذى تتسم به علاقتك بالخبير الحقيقى بشكل أشمل وأكثر توسعًا فى الفصول التالية عندما أناقش تطبيقات مهاراتك الجديدة. والعامل الرئيسى للنجاح فى هذا هو الوصول إلى درجة من الإعجاب

المتبادل، لكن الخطر يكمن فى أنه بمقدور الحليف الجديد استبعاد الآخرين ممن يلاحظون هذا الأمر.

- **الشخص الصاخب:** إنه فقط يتحدث ببلاغة عن المعلومات التى يسمعها أو يصدقها. وربما تمكن من خلال المثابرة المحضة من الحصول على قدر من الشهرة كخبير. وفى أغلب الأحوال، يصبح خبيرا بالعزلة. ولقد ذكرت فى الفصل الأول أن العزلة تخلق الخبرة بتقليص قائمة منافسيك. وبينما يعد الشخص الصاخب مصدر خطورة بالنسبة لك بسبب دوره كمتشكك، إلا أنه بمجرد اقتناعه بك وبأصالة خبرتك يصبح أكثر خطورة. فهو لن يمكنه أن يفقد سيطرته المحكمة على دور الخبير الهش الذى خلقه لنفسه، وبالتالى سيبذل قصارى جهده ليضعف من مصداقيتك. وهذا هو الشخص الذى لا ترغب فى أن تصبح عليه، لكنك تجازف بهذا إذا لم تطبق سوى نذر يسير من المعلومات الواردة بهذا الكتاب، وإذا لم تلتزم الحرص عند التطبيق كذلك! فالشخص الصاخب يفعل تماما كل ما لا ترغب فى فعله: فهو يحضر الاجتماع غير مستعد، وغير مسلح بأى شىء سوى توجهه. وعندما يرى تهديدا متجسدا فى هيئة شخص يظهر قدرًا أكبر من المعرفة، يبدأ بالتصرف باعتبار الأمر ثأرًا شخصيًا.

إن أول مهمة لك لتصبح خبيرا قادرا على التعامل مع مجموعة تضم تلك الأنواع المختلفة من الأشخاص هى معرفة أى نوع منهم هو العقبة الأكبر فى سبيلك. وكلما عرفت أكثر عن المصالح الشخصية التى تحرك شكوك كل نوع من هؤلاء المتشككين، تحسنت قدرتك على غرس الثقة كلما اقتضت الأمور ذلك.

إليك بعض الخيارات:

- مع القائد بالفطرة: على المستوى العام ليس من الحكمةأن تزعجه. حاول أن تنسق بين ما تعرفه وما يجعله مستيقظا يفكر طيلة الليل. بمعنى آخر، اعرف ما يزعجه وساعده على التخلص منه بدلا من محاولة العمل على إبهاره.
- مع الخبير الحقيقى: إذا نجحت فى أن تصبح أنت الخبير، سيخسر عندها أكثر الأشخاص معرفة واطلاعا. ولكن، إذا كان ما تقوله يدعم أفكاره، يكون بذلك قد حصل على دعم خبير آخر ويحرز نقطة تضاف إلى رصيده.

- مع الشخص الصاخب: حيِّد تأثيره بالتركيز على القائد بالفطرة والخبير الحقيقى، لكن لا تحاول علانية دفعه أو تنحيته بعيدا.

ستحتاج أيضا إلى لعب دور المتشكك لتصقل قدرتك على معرفة من يتشكك فيك.

الجزء

٣

التخطيط والإعداد

الفصل

٣

لغة جسد الخبراء، وفنانى الخداع، وبقية الآخرين

¤ ¤ ¤

عندما ترغب فى التحول إلى خبير خلال ساعتين أو أقل، يصبح لديك ثلاثة أسباب رئيسية لاكتساب مهارات مرتبطة بقراءة لغة الجسد والتحكم فيها.

أولا: سوف تحتاج إلى معرفة ما إذا كان الآخرون يتقبلونك باعتبارك خبيرًا أم لا، وبذلك ستتمكن من معرفة متى يمثل الشخص المتشكك فى المجموعة تهديدا لمصداقيتك ومتى تقترب من بوابة قبوله لك.

ثانيا: ستكتشف أساليب لضبط لغة جسدك لتتجنب أى شك من الجمهور فى مستوى ثقتك فى خبراتك التقديمية.

ثالثا: بتسلحك بهذه الرؤى الجديدة عن وضعية جسمك، وحركاتك، وطاقتك، وصوتك، ستتمكن من صقل مهارة توظيف هذه الأجزاء من لغة الجسد بشكل استباقى لتحصل على القبول المنشود من الجميع، فيما عدا ذوى النزعة المفرطة نحو الشك، وتلك المهارة هى نفسها التى يتمتع بها فنانو الخداع، ونتيجة لذلك ستصبح مجهزا بما يمكنك من اكتشافهم (ملحوظة: يدور هذا الكتاب حول التحول إلى خبير حقيقى - شخص لديه مادة يمكنه تقديمها للآخرين - وليس إلى فنان خداع. وسواء كانت هذه المادة تضيف قيمة لمحادثتك مع شخص كان يثير رهبتك فى الماضى أو تحل مشكلة حقيقية مرتبطة بالعمل، فسوف ترغب فى إضافة قيمة حقيقية جديدة لعملك وعدم التحول إلى أضحوكة وسط زملائك، أو إلى ما هو أسوأ من ذلك).

وسنلخص الشرائح الثلاث كما يلى:

- التحرى والكشف
- الحماية
- العرض

التحرى والكشف

سآخذك عبر دورة دراسية مكثفة فى قراءة الحركات الفردية باستخدام أسلوب المسح من قمة الرأس حتى أخمص القدم لتحلل بعد ذلك لغة الجسد بشكل شامل. يمكنك استغلال معرفتك تلك بلغة الجسد لتعرف كيف ينظر لك أحدهم وأنت تلعب دور الخبير. وسوف تساعدك مهارات الملاحظة التى ستكتسبها على معرفة ما إذا كان هذا الشخص:

- يرفضك.
- مترددًا.
- يتقبلك.

أنت ستتعلم من خبرة شخص آخر تحرى واكتشاف مشاعر الثقة أو الشك.

بعض حركات لغة الجسد تحدث بشكل غير متعمد لتطلعك ببساطة على ما يفكر فيه من تتحدث إليه. وهناك حركات أخرى يمكن القيام بها بشكل متعمد لبث رسالة معينة. والجانب الأكثر تشويقا فى لغة الجسد هو أنه حتى الأدوات التى نوظفها بشكل متعمد لبث رسالة ما يمكنها خيانتنا لتبث رسالة أخرى واضحة - وإن كانت غير متعمدة - عن أعمق أفكارنا. وسأناقش هذه الأدوات باختصار لأقدم لك سبلًا لكشف هذه الرسائل، وبعدها سأعلمك كيفية حماية رسائلك الخاصة لتعرض للآخرين ما تريدهم أن يروه فحسب.

ولأن هذا الكتاب لا يدور حول لغة الجسد (مثلما كان الحال مع الكتاب السابق "أستطيع أن أقرأك مثل كتاب"*)، سأمر سريعا على العديد من مؤشرات هذه

* متوافر لدى مكتبة جرير

اللغة فحسب. سوف ستحتاج إلى صقل المهارات المرتبطة بلغة الجسد كجزء من استعداداتك لأن تصبح خبيرا، هذا إلى جانب أنها ستخدمك فى عدد لا يحصى من المواقف الأخرى، مثل التفاوض أو البيع أو المواعدة - اختر ما تشاء.

أساسيات لغة الجسد

كل ثقافة بشرية لها إشارات أو إيماءات فريدة من نوعها فى لغة الجسد. فرفع إصبع الإبهام ورفع إصبعين على شكل "V" هى إشارات مقبولة فى الثقافة الأمريكية الحديثة، وهى تعنى على التوالى "هذا جيد" و"السلام". وعلى مدار الكتاب، سألجأ إلى "حركات تحمل بداخلها معنى فى ثقافة معينة" كتعريف عملى لكلمة *إشارة*. تحمل هذه الحركات معانى متفقًا عليها بالفعل؛ فهى تجسد فكرة مختصرة وغالبا ما تصدر عن الإنسان بشكل متعمد.

من بين العناصر الأخرى للغة الجسد توجد الأساسيات الأربعة التى يستخدمها البشر لينقلوا للآخرين ما يفكرون فيه، سواء بقصد أو - وهو الأهم - بدون قصد. وهذه الأساسيات هى: *المفسرات، والحواجز، والمنفسات والمنظّمات*. وعلى عكس الإيماءات، فإن القليل من الأشخاص فقط هم القادرون على التعرف على هذا النوع من إشارات التواصل، وعددًا أقل هو القادر على فهمها. إلا أنه على مستوى الحدس ستجد الكثير من الأشخاص قادرين على رؤية التضارب بين الكلمات والرسائل التى يبعثها الإنسان بإيماءاته.

إن قدرتك على التعرف على كل عنصر من هذه العناصر لن تساعدك فقط على قراءة الآخرين بشكل أكثر وضوحا، وإنما ستمكنك أيضا من توظيف لغة الجسد لتدعم استعراضك لخبراتك.

المفسرات هى ما يصدر عن المخ لتأكيد أفكاره. وقد تظهر المفسرات فى حركات اليد، أو الرأس، أو العين، أو حتى القدم. وفى أى وقت يستخدم فيه الإنسان جزءًا من جسده أو طرفًا من أطراف جسمه ليؤكد أو يشرح أمرا ما فاعرف أنك ترى المفسرات. فكر فى آخر مرة قلب أحدهم عينيه أمامك - إن هذه الحركة تندرج تحت المفسرات. وحركة هز الذراع بسرعة - كما لو كنت ممسكا بعصًا - والتى قام بها الرئيس "كلينتون" أثناء إنكاره لعلاقته بـ"مونيكا لوينسكى" هى مثال رائع على المفسرات.

بصفة عامة ... حينما لا يكون الإنسان مخادعا ولا يتعرض لضغوط قوية، ستجد أن كلماته تؤكدها لغة جسده؛ فالعقل والجسد يعملان فى تناسق لإرسال الرسالة. لاحظ السياسيين مثلا: عندما تبدو أيديهم وأذرعهم أكبر من الطبيعى أو غير متناسقة مع خطابهم، قد تفكر تلقائيا على مستوى اللاوعى "هذا غريب، لم لا أصدقه؟"، والعكس صحيح؛ فأنت عندما تصدق ممثلا ما وتتعايش مع العرض الذى يقدمه على التلفاز، تشعر بمدى الانسجام والتوافق بين كلماته وإشاراته؛ فهما معًا يجذبانك للرسالة والشخص. *ويمكن للمفسرات أن تكون متعمَّدة أو عفوية.*

المنفسات هى المنافذ التى يتخلص عبرها الإنسان من توتره. والتململ، والتلعثم، وقضم الأظافر، ونزع الجلد المحيط بالأصابع هى كلها أمثلة على ذلك. عند اللجوء إلى هذه الحركات، يستخدم الناس كل طقوس التزين والمداعبة الذاتية الممكنة ليتخلصوا من طاقة التوتر والعصبية. وهذه الشريحة من لغة الجسد هى أكثر الشرائح غرابة، وبالتالى هى الأصعب فى الوصف. كل ما عليك هو أن تدرك أنك كلما رأيت شخصا يقوم بشىء ما للتخلص من توتره، فإنك ترى أحد المنفسات، *ونادرًا ما تكون المنفسات متعمدة.* ويمكن فقط للأشخاص المدربين جيدا على استخدام لغة الجسد والمدركين لذاتهم بالشكل الكافى أن يوظفوا هذه الإشارات الأكثر تعقيدا لتعمل لصالحهم.

المنظِّمات هى أشياء إما تشجع الشخص على الاستمرار فى الحديث أو تتحكم فيمن يمكنه التحدث. وأكثر المنظمات وضوحا هى المرتبطة بثقافة ما، ويلاحظها الجميع، وهى إشارات مثل الضغط بإصبعك على شفتيك، أو التلويح بإصبعك فى الهواء وتحريك اليد بشكل دائرى بما معناه "فلتلخص الأمر". وتميل الأمهات ومعلمات سن ما قبل المدرسة إلى المبالغة فى إشارات المنظمات الصادرة عنهن مثل القيام بحركة الشفتين. *وعادة ما تصدر المنظِّمات بشكل متعمد، لكنها تستخدم بكثرة لدرجة قد تجعلها* غير متعمدة، بمعنى أنها تصبح فى بعض الأحيان أمورا طقوسية. على سبيل المثال: المرأة المعتادة على تنظيم الحديث أثناء تناول أسرتها للعشاء عن طريق تحريك شفتيها قد تقوم بالأمر نفسه بدون قصد عندما ترغب فى أن يصمت الناس أثناء حضورها لاجتماع ما.

الحواجز هى بمثابة وسائل لحماية النفس من التهديدات، سواء كانت حقيقية وملموسة أو معنوية. وأغلب الناس يستخدمون حاجزا من نوع ما عندما يشعرون بالتوتر. على سبيل المثال: الاختباء عن عمد وراء المنصة والإمساك بمؤشر الليزر أمام

الجسم فى مواجهة الآخرين يعبر عن وجود خيط رفيع يؤمن الحماية من "العدو"؛ فكلتا الحركتين تحجب ملاحظة الآخرين لك، ومن ثم يمنعان مستويات توترك من الارتفاع، وبالتالى يمنعان الاحتياج إلى استخدام المنفسات. *والحواجز تصدر عنا فى أغلب الأوقات بغير عمد.*

فكرة تمهيدية عن حركات الجسم الفردية

فى هذه العملية المسحية التى تشمل أجزاء الجسم جميعًا، من قمة الرأس حتى أخمص القدم، ستحتاج إلى التركيز على الخط القاعدى - أى تحديد ما هو طبيعى لشخص ما - بشكل أكبر من تركيزك على حفظ معنى تصرفات الفرد. يوجد الكثير والكثير من البشر بالخارج لهم ارتعاشاتهم "الطبيعية"، إلى جانب مجموعة من الظروف والحالات العصبية التى تؤثر بعمق على طريقة استخدامهم لأجسادهم. كن ذكيا: لا تحكم على شخص ما على أساس حركة منفردة إلا إذا كنت تعرف عن يقين أن هذه الحركة عالمية ولا إرادية، وسوف يتضح لك الفارق بجلاء بعد الاطلاع على التوصيفات التالية.

العين

يمكن لحركات العين أن تمنحك إشارات عن الأفكار التى تدور بخلد شخص ما. فالأعين تتبع نمطا تسهل قراءته. وبطرح بضعة أسئلة على شخص ما، يمكنك تحديد نمط عينيه، وستعرف كيف تتحرك عيناه عندما يُعمل أجزاء معينة من عقله. وبذلك لن يمكنك فقط معرفة متى ينتقل من الحقائق إلى التخمينات، وإنما ستلتقط أيضا دلائل على حالته العاطفية.

بالمناسبة ... أنا لا أقول: إنه يمكن لهذه الأسئلة أن تكون بسيطة فحسب، وإنما يجب أن تكون كذلك؛ فهذا هو النوع الأنسب من الأسئلة فى هذا التمرين.

هل تتذكر الأسطورة القائلة بأننا نستخدم ١٠٪ فقط من عقولنا؟ الحقيقة هى أننا نستغل معظم عقلنا، ولكن بنسب مختلفة طبقا للمهام المختلفة التى نقوم بها، وملاحظة حركات العين ستساعدنا على فهم أى جزء من العقل يستخدمه الإنسان فى لحظة بعينها. إن هذا يعنى أن الأسئلة يجب أن تكون سهلة لتشغيل جزء واحد من العقل فى كل مرة ولتضع خطًا قاعديًا لهذا الشخص. وبعد ذلك يمكننا البحث عن الانحرافات التى تحدث بعيدا عن هذا الخط القاعدى أو عن النمط الطبيعى.

تقع القشرة البصرية فى مؤخرة المخ. وعندما تفكر فى شىء رأيته من قبل أو تتصور شيئا ما، تتحرك عيناك لأعلى، وغالبا ما ترتفع للنظر باتجاه عظمة الجبهة.

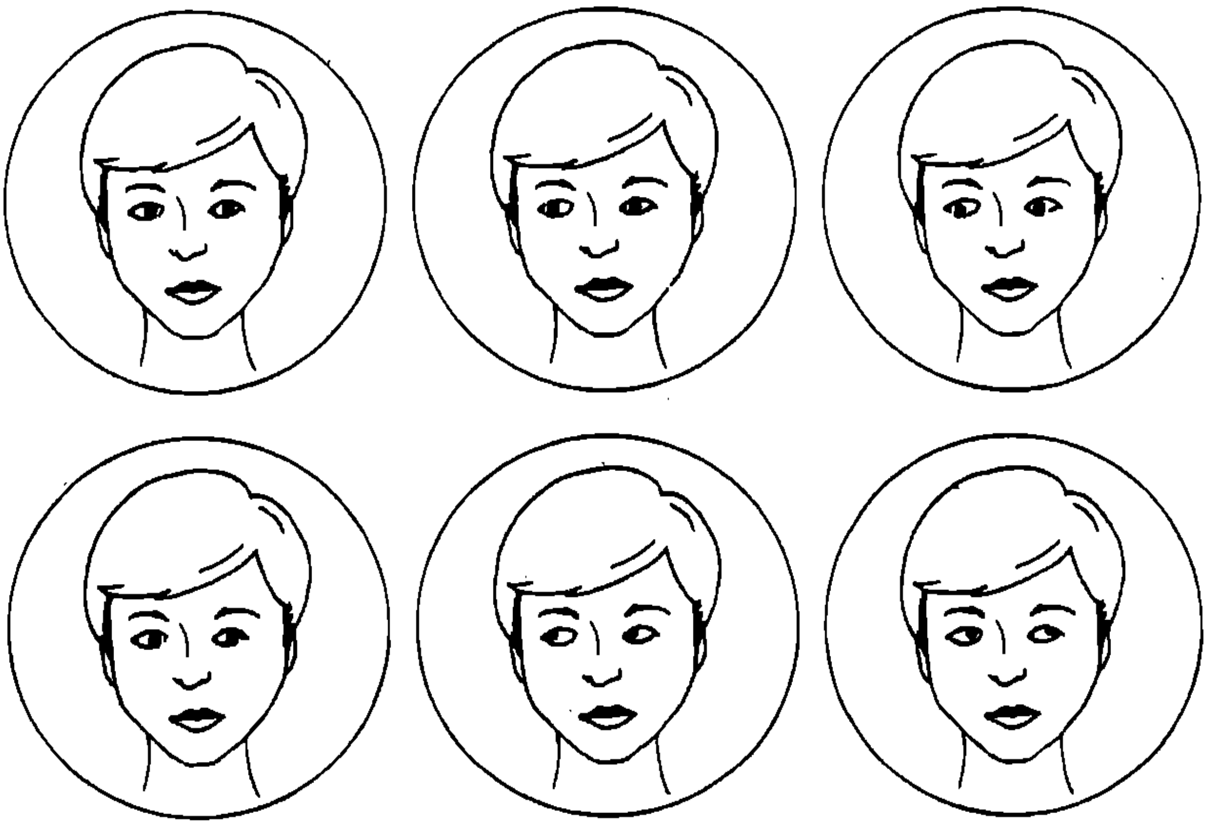
الآن، ابتعد بعينيك عن الكتاب وحاول تذكر وجه معلمتك فى الصف الثالث الابتدائى. إلى أين ذهبت عيناك؟ إذا كنت مثلك مثل أغلب الناس، فإن عينيك لم ترتفعا لأعلى فحسب، وإنما ذهبت أيضا باتجاه اليسار. ففى حين يتجلى دخولك إلى ذاكرتك فى اتجاه بصرك إلى اليسار، يؤدى تذكر الصور إلى جذب عينيك للجانب الخاص بالذاكرة (الأيسر) بالقشرة البصرية، والتى تقع فى مؤخرة المخ. وأعلى اليسار هو المكان الافتراضى للذاكرة البصرية عند حوالى ٩٠٪ من البشر.

تقع أجزاء عقلك التى تعالج الصوت مباشرة فوق الأذن، لذا عند تذكر أو ابتكار نغمة ما أو ضوضاء ستتحرك عيناك باتجاه أذنيك - عادة إلى ما بين عظمة الحاجب والعظم الوجنى. وأكرر وعظمة الصدغ. مرة أخرى ... ٩٠٪ منا يحفظون الذكريات فى الجانب الأيسر من المخ، لذا سوف ترتفع عيناك قليلاً إلى الأعلى باتجاه اليسار عندما تتذكر صوتا ما. جرب هذا الآن: ما آخر شىء سمعته فى الراديو؟ أنا لم أقابل قط شخصا يتذكر الصور بالجانب الأيسر من مخه ويتذكر الأصوات بالجانب الأيمن، لذا حالما تتعرف على إشارات الذاكرة السمعية، ستعرف أيضا إشارات الذاكرة البصرية.

إن التفكير المعرفى، والصوت الداخلى، وحل المشاكل كلها أمور تحدث فى الفص الأمامى للمخ. وعندما تحسب أو تحلل شيئا ما، ستجد عينيك - وربما رأسك بأكمله - تتحرك إلى الأسفل باتجاه اليسار، أما التحرك إلى الأسفل باتجاه اليمين، فهو يعنى اختبارك لمشاعر قوية.

الشكل ٣- ١ سيعطيك نظرة عامة على آليات تحليل حركة العين.

عندما تتعامل مع خبير مزعوم هو فى الحقيقة ليس سوى فنان فى الخداع وتطلب منه تذكر معلومة حقيقية، ستلاحظ أن حركة العين تتجه إلى جانب الابتكار بالمخ، على الرغم من أن الخبير الحقيقى يفترض أن يتذكر هذه المعلومات، وهذه الملحوظة وحدها ستعزز من ثقتك بذاتك عند مواجهة هذه الشخص بشكل مباشر، أو حتى عند الانتقال بالمناقشة إلى الاتجاه الذى تحدده. والأهم من هذا هو أنك ستتمكن من البدء فى ملاحظة الآخرين وهم يستوعبون ما تقوله عندما تطرح أسئلة أو تجيب عنها، وستعرف ما إذا كنت قد حفزت شخصا ما لتذكر شىء مرتبط بحديثك (سينظر إلى



(الشكل ٣_١. مخطط حركة العين)

الأعلى باتجاه اليسار)، أو للتفكير مليا فيما قلته لتوك (سينظر إلى الأسفل باتجاه اليسار)، أو تكوين استجابة عاطفية لتعليقك (سينظر إلى الأسفل باتجاه اليمين). يمكنك استخدام مجموعة المهارات هذه لتعرف ما إذا كنت قد كونت صلة بالفعل مع الطرف الآخر أم أن مؤشر جهاز الكشف عن الهراء بداخلك قد ارتفع إلى أقصى مدى.

الوجه

يمكن لحركة الحاجب أن تكون مؤشرا قويا على القبول، أو عدم التصديق، أو الشك. وعندما تمزج بين بعض حركات الحاجب وحركات الفم، ستصبح أمامك صور لحالات عقلية خاصة للغاية.

توجد استجابة أولية وعالمية ولا إرادية تحدث عند تذكر شخص أو فكرة ما، وهى وميض الحاجب. وأقصد بكلمة وميض هنا الارتفاع الخاطف للحاجب - وليس الارتفاع المبالغ فيه - مع الاحتفاظ به فى هذا الوضع. عندما ترى شخصا تعرفه فى الشارع، تحدث هذه الحركة بتلقائية. وعندما تسمع فكرة ما تبدو لك صائبة ستقوم ثانية بهذه الحركة أيضًا. وإشارة التوكيد هذه من شأنها إخبارك - باعتبارك الخبير - أنك عزفت على الوتر الصحيح.

ويمكن لعدم إصدار هذه الحركة أن يشير إلى العكس. فلننقل مثلا: إنك قابلت فتاة من مدرستك الثانوية ولا تتذكرها. ستدرك ذلك بشكل غريزى حالما تنظر لها نظرات خاوية؛ فقد التقطت على مستوى اللاوعى حقيقة أنك لم ترسل بإشارة التعرف عليها. والأمر نفسه يحدث عندما يتناقش الناس حول الموضوعات المختلفة؛ فوجهة النظر أو الفكرة المألوفة أو المرحب بها ستحفز تلك الومضة فى الحاجب. وإذا لم تر هذه الحركة، فقد تتساءل عما إذا كان الحضور يصدقونك أم لا، أو إذا كان ما قلته غير مرتبط بأى شىء يعرفه الحضور أو يهتمون به.

اجعل ومضة الحاجب ممزوجة بابتسامة معالمها واضحة فى عينيك - ابتسامة حقيقية تجعل العضلات القريبة من الصدغ تتكمش؛ فبذلك سوف تتخطى مرحلة القبول البسيطة وتصل إلى الاستحسان الحقيقى.

الآن ... إذا أخذت سقوط جانبى الفم لأسفل - والذى عادة ما يشير إلى عدم الاستحسان - وأضفت إليه ارتفاع الحاجب مع عينين مفعمتين بالحيوية ستحصل على نظرة مفادها "من كان يمكنه أن يفكر فى هذا؟".

وغالبًا ما تبعث عضلة التقطيب الواقعة بين الحاجبين أيضا برسائل بدون عمد، ويمكنك التخلص من هذه المشكلة بحقن البوتوكس. كذلك تظهر انطباعات عدم التصديق و/أو الحيرة و/أو الإعجاب من خلال حركات الحاجب التالية:

- الحاجب المجعد
- الحاجب المعقود
- الحاجب المقوس
- حاجبان محدبان (يمكنك الاطلاع أيضا على المناقشة الخاصة بـ "التماس القبول" لاحقا فى هذا الجزء).

امزج بين حاجب مجعد أو معقود وفم مسحوب ركناه منحدران لأسفل ليصبح لديك انطباع عدم تصديق حقيقى أو حتى اشمئزاز. أما إذا مزجت أيا من حركات الحاجب تلك بابتسامة، فسوف تقود من أمامك إلى فقدان عقله.

ينقل الناس مشاعر الشك إلى الآخرين من خلال نظرة اسمها "طلب القبول"، وهى مكونة من حاجبين مقوسين يصحبهما فى الغالب إما فم مسحوب أو ابتسامة

بشفتين مطبقتين. وقد ألقى الرئيس "جورج دبليو بوش" هذه النظرة على الحضور خلال عدة خطابات ألقاها، وكانت مصحوبة بما أسميه ابتسامة الصبى الريفى الأحمق، ولسان حاله يقول: "أنتم جميعا تصدقوننى، أليس كذلك؟".

بالإضافة إلى الحاجب، تصدر النساء إيماءة بالأنف تبعث برسالة واضحة تعبر عن عدم التصديق، أو عدم الموافقة، أو الحيرة ألا وهى: تجعيدها. وأنا مقتنع تماما بأن الرجل عندما يقوم بهذه الحركة لن تصنف إلا على أنها سلوك مكتسب، أما بالنسبة للمرأة فهى سلوك طبيعى جدا.

فى بعض الأحيان يتحرك الفم بشكل لا إرادى أيضًا، إلا فيما يتعلق بمعرفة الوقت المناسب للتوقف عن الكلام (سأتحدث عن هذه المسألة فى وقت لاحق). إذن ... إذا كنت تقدم نفسك باعتبارك خبيرًا، ما الذى سيقوله الناس عندما يرونك تعض إحدى شفتيك، أو تزمهما كما لو كنت تمنع عاطفة ما من الظهور؟ سيمكنك التحكم فى هذه الإشارات حالما تعلم معناها، من جهة أخرى هناك شىء لن يمكنك أبدا التحكم فيه وهو: التورد أو الاحتقان. عندما تشعر بالانجذاب لشخص ما، يتدفق الدم عبر شفتيك ووجنتيك وأجزاء أخرى من الجسم تتأثر بعملية الإغراء. فلنقل مثلا: إنك أبليت بلاء حسنا فى عرض خبراتك - بل إنك كنت رائعا لدرجة أنك أسرت لب كل من بالغرفة. على مستوى الجنسين يمكن لهذا الموقف أن يكون مثيرا للغاية.

تمرين: مرآة ... مرآة

قم بالحركات التى وصفتها الآن وأنت تنظر لنفسك فى المرآة إلى جانب هذا، اطلب من صديق لك القيام بها حتى تتمكن من شحذ إدراكك للشكل الذى قد تبدو به التعبيرات الإيجابية والسلبية.

قبل ترك الوجه، فكر فيما يفعله الكثير من الأشخاص بفكهم عندما يشعرون بالتوتر أو الشك، أو يقومون بتقييم، أو حساب أمر ما - إنهم يقومون بإطباق أسنانهم. فرفع الذقن إلى مستوى أعلى من الطبيعى المصاحب لإطباق الأسنان قد يشير إلى السخط، وهى حركة نادرا ما تعنى أى شىء سوى رد فعل سلبى تجاه المثير.

إن ما سبق هو مجرد فكرة تمهيدية عن إشارات الوجه، لكن يفترض بهذه المعلومات أن تكون بمثابة أساس جيد لفهم ما تراه.

الأطراف

تقوم الأذرع والأرجل بالكثير من الحركات اللاإرادية للتخلص من التوتر (المنفسات)، لكنها تساعدك أيضا على تأكيد وجهة نظرك (مفسرات)، وتغطيك عندما ترغب فى العزلة أو وضع مسافة بينك وبين شخص ما (حواجز)، أو عندما تحاول فرض سيطرتك على حوار ما (منظمات). وتؤدى أصابع اليدين والقدمين الوظائف نفسها، وإن كان بشكل أقل وضوحًا. تساعدك الأطراف أيضا على التعبير عن حالتك المزاجية ورد فعلك تجاه موقف ما. فكر مثلا فى القاضى الذى ينظم الجدال الدائر فى قاعة المحكمة بضم أصابع اليدين على شكل قبة فى إشارة مفادها "لقد سمعت ما فيه الكفاية، انتقل إلى نقطة أخرى وإلا جعلتك تسكت نهائيا" (منظمات). أو فكر فى المتحدث الذى يعانى من رهاب المسرح والذى يلوى أصابع قدميه طيلة الوقت أثناء تقديمه لبحثه (منفسات).

إذا كنت قد شاهدت من قبل شجرة فى مهب الرياح، يمكنك أن تفهم لماذا تعد الأطراف البشرية مؤشرات قوية. فمثلما هو الحال مع أطراف الشجرة، فإن الأذرع والأرجل البشرية عادة ما تتمايل بشكل أكثر قوة وتفشى أكثر مما تفشيه حركات جذع الجسم. أضف إلى هذا أننا نستخدم أذرعنا وأرجلنا بشكل منتظم - وهو ما يجعل للأطراف ذاكرة "عضلية" تخزن فيها ما نقوم به عادة من حركات - وسوف تدرك مدى صعوبة إخفاء الرسائل التى تبعث بها هذه الأطراف.

أغلب إشارات التوضيح والتنظيم تحدث بشكل متناغم مع المحادثة؛ وهو ما يعد نقطة بدء جيدة لفهم لماذا تعد المفسرات والمنظمات أكثر الحركات تعبيرا. مع ذلك فإن البشر - "مستخدمى هذه الأدوات" والمتمتعين بسيطرة تامة على الكثير من استخداماتها يواجهون أوقاتا عصيبة عند محاولة السيطرة على تلك الأداتين اللتين ولدوا بهما - اليدين. تستنفد أيدينا الكثير من تركيزنا منذ لحظاتنا الأولى فى الحياة وإدراكنا لما حولنا، حيث ينظر أغلب الناس إلى أيديهم فى اليوم الواحد أكثر مما ينظرون إلى وجوههم، ومع ذلك تواجهنا صعوبات عند محاولة وصف أيدينا مقارنة

بمحاولة وصف وجوهنا. وانفصالنا هذا عن أدواتنا الأساسية يسمح لها بالقيام بحركات نادرا ما تعد متعمدة.

أغلب الحواجز التى تشكلها الأيدى تتضمن إحدى إشارات التنفيس أيضا. وعندما يختبئ الإنسان خلف يديه، تجده يعتصرهما كما لو كان يغسلهما، فيما يعد طريقة للتخلص من التوتر. وبالنسبة للنساء فالحاجز الطبيعى لهن هو وضع إصبع مفرود على حلقها أو صدرها كإجراء وقائى. أما فيما يتعلق بالأسلوب النسائى الحقيقى، فتجد أن المرأة تتخلص من الطاقة العصبية بطريقة أكثر براعة وهدوءًا من الرجل - فتجدها تميل برأسها وتبتسم فحسب.

تعد اليد وسيلة رائعة أيضا للقيام بإشارات التنفيس. فالبشر يستخدمون أيديهم لهندمة أنفسهم والعبث بها فى عصبية فى أوقات التوتر (للتأقلم)، أو إزالة الأطراف الجلدية الميتة المحيطة بأظافرهم، أو التخلص من تشنج وهمى، أو حتى حك اليدين معًا. نحن أيضا نستخدم هذه الأدوات الأولية للإشارة لمن حولنا للتحدث معهم جانبًا (لتنظيم الحديث). والطرق التى نستخدم بها أيدينا للبعث برسائل - سواء عن عمد أم لا - متعددة ولا حصر لها. ولقد ذكرت بعضها فقط لألفت نظرك إلى الإشارات من حولك، بما فيها الإشارات التى ترسلها أنت نفسك الآن.

عندما تتحرك اليد تصبح الذراع هى القائد، لذا بينما يفترض من إحدى السيدات أن تتعلم الجلوس بدون القيام بأية حركة فى اجتماع ما، فلن يمكنها على الأرجح إخفاء محاولتها للاحتماء بذراعيها، أو أرجحتهما، أو التربيت عليهما، والتى تعد كلها مؤشرات على ما يدور بذهنها. إن عقد الذراعين لا يعنى شيئا بشكل عام، لكن عندما يصير هذا الشكل من إشارات الحواجز أثناء الحديث عن موضوع مثير للتوتر، تصبح هذه الحركة مؤشرا على الاحتياج إلى درع واق. وعندما لا تكون هذه الحركة سلوكًا معتادًا لشخص ما - أى شيئًا لا يقع على الخط القاعدى لسلوك الشخص - يمكن أن يعنى هذا رغبة فى الابتعاد عن الموقف، أو الموضوع، أو الشخص. ويمكن لهذا أن يحدث مثلا عندما تشرع فى التحدث لأول مرة إلى خبير "حقيقى". فهو يفترض أنك تعلم أقل القليل عن موضوعه، فيبدأ المحادثة وذراعاه مقودتان مع ابتسامة خفيفة مصطنعة وعينان مغمضتان إلى حد ما، ونبرة ملل فى الحديث. وعندما تُظهر فهمك للموضوع تزداد حركة الخبير، ويفك تشابك ذراعيه ويفتح عينيه على اتساعهما، ويرفع حاجبيه.

عندما انتقلت لأول مرة إلى أتلانتا، قابلت امرأة شابة معجبة بنفسها فى إحدى الحفلات. سألتنى عن عملى فقلت لها "مدير مشروع". وبأسلوب مهذب رددت لها السؤال "ماذا تعملين؟"، فشدت المرأة قامتها إلى أقصى درجة ممكنة وأخبرتنى أننى على الأرجح لن أعرف الكثير عن طبيعة عملها، وقالت "أنا حاصلة على درجة الماجستير فى علم النفس وأعمل فى معمل لتجارب التوتر". فرددت عليها: "ربما أعرف أكثر مما تعتقدين"، وبدأت أشرح لها بعض الاستجابات المترتبة على التوتر والتعرض للضغوط التى رأيتها أثناء إجراء التحقيقات. وهنا بدأت لغة جسدها فى التغير مع استمرار الحديث، فتحولت وضعية جسمها - التى اتسمت بالانغلاق والعجرفة، والعينين نصف المغمضتين، والذراعين اللتين تشيران إلى تفوقها - وهى تعلن لى: "لا يمكنك أن تكون رأيت هذا! نحن لا يمكننا تكرار هذه النتائج فى المعمل!". بعد ذلك ومع استمرارها فى الاستماع إلىَّ، بدأت فى إظهار بعض التفتح والتقبل. لكن لأنها لم تتمكن من مواجهة التحدى الذى ألقيته لها بأن ما تفعله هو مجرد لعب، بينما عملى هو التطبيق الحقيقى، بدأت لغة جسدها فى تكوين حاجز بعقد ذراعيها أمام جسمها. وكلما أدركت أننى طبقت أشياء قرأت عنها هى فى الكتب فحسب، زاد تعبير لغة جسدها عن الوقاية والحماية.

يمكن للنساء أيضا أن يستخدمن أذرعهن ليغطين منطقة البطن باعتبار هذه الحركة هى أقصى تعبير ممكن عن التوتر. تأمل مثلا وضعية ورقة التين، وعقد اليدين أمام البطن، باعتبارهما أكثر الأوضاع الوقائية التى يتخذها الناس شيوعًا. ووضع ورقة التين يعنى وضع اليدين مطويتين أمام الأعضاء التناسلية، أو القيام بذلك بينما يداك ممسكتان بأوراق أو أى شىء آخر من أجل "حماية ما هو ثمين". يقوم الرجال من الحضارات المختلفة وفى مواقف متنوعة بهذه الحركة كإشارة على شعورهم بالشك وعدم اليقين. يمكن أيضا لهذه الحركة أن تكون إشارة خفية لشعور شخص ما بالتهديد مما تقوله. وإذا قمت بهذه الحركة أثناء عرض تقديمى، تكون قد أفصحت عن شعورك بالتردد. والنسخة الأنثوية من هذه الحركة تتمثل فى تغطية البطن بالساعدين فى وضعية حاجزة. ولقد لاحظت هذا أثناء التدريس لنساء يافعات فى مجال التحقيقات والاستجوابات، وكنت عادة ما أطلق على هذه الحركة "حماية البيض". وأغلب الفتيات كن يعارضن هذه الفكرة حتى أبدأ فى التحدث إليهن بشكل

أكثر عدوانية وأقترب منهن بشكل مبالغ فيه فيسفر هذا عن اتخاذهن لتلك الوضعية. كان هذا دائما ما يتسبب فى إضحاك القاعة بأكملها.

ضع فى اعتبارك دائما أن الخط القاعدى مهم للغاية. فما تراه يعبر عن الانزعاج قد يكون مجرد سلوك عادى لإنسان ما، لكنك لن تعرف هذا على وجه اليقين حتى تعلم طبيعة سلوكه فى الأحوال العادية، ولكن إذا كانت الوضعية الطبيعية لجسمك هى وضعية حامى البيض أو ورقة التين فعليك تغييرها لأنها تعبر عن شعورك بانعدام الأمان.

بناء على ما سبق، توجد مجموعات من الحركات المبالغ فيها لدرجة أنه نادرا ما يمكننا تصنيفها باعتبارها "طبيعية". فوضع اليد مثلا أمام الأعضاء التناسلية مع الوقوف بساقين متشابكتين سيشير على الأرجح إلى الانغلاق والدفاعية. تأمل أيضا الرسالة التى يبعث بها إنسان عندما يعقد ساقيه مع القيام بشىء مبالغ فيه ليتحكم فى حركة يديه - كالجلوس عليهما مثلا. هل بدأ فى إظهار الرغبة فى الهروب، أم أظهر اهتمامًا متحفظًا تجاه الموضوع؟ يمكن لأى الإشارتين أن تعنى محاولته للسيطرة على رغبته فى تنظيم المحادثة والتحدث جانبًا مع أحدهم. فالساقان تحظيان بأكثر العضلات قوة فى الجسم كله، والطاقة تتسرب منهما باستمرار للعمل على إطلاق التوتر وتهدئة الجسم.

الصوت

ليس المهم هو ما تقوله فقط وإنما الطريقة التى تقول بها أيضا، وهو ما قد يغير إيقاع وأسلوب الحديث، ويشير إلى قبول أو رفض أطراف الحديث لما يقال.

عندما ترى شخصا يميل برأسه بشكل يوحى بالموافقة، اسأل نفسك ما إذا كان صوته حادًّا، أم منغمًا، أم غليظًا، أم لاهثًا. فالصوت الحاد يعنى أن الأحبال الصوتية مشدودة؛ وقد تكون هذه هى طريقته المعتادة فى الكلام (تذكر الخط القاعدى)، لكن إذا لم يكن هذا هو الطبيعى يصبح ذلك إشارة لتوتره. وإذا تغير صوت شخص ما فجأة ليصبح منغما بينما صوته الطبيعى حاد، فربما يعنى هذا أنك على وشك مواجهة مشكلة - أو دعوة ما. فالمرأة التى ترقق من صوتها عن عمد إما تفعل هذا لإغوائك أو لتلمح لك أنك تبلى بلاء حسنا.

النقطة الأساسية هنا هى أن التغيير الواضح فى الخواص الصوتية يشير إلى تغير فى الحالة الذهنية.

قراءة الحركات الأربع الأساسية

كل شريحة من شرائح الحركات الأساسية (المفسرات والحواجز والمنفسات، والمنظمات) تضم مؤشرات للرفض، والتردد، والموافقة. وبعض الحركات تعد فى حد ذاتها إشارات لرد فعل صاحبها حيال موقف أو تصريح معين، بينما تشير الحركات الأخرى إلى معناها الحقيقى فقط إذا رافقتها تعبيرات معينة بالوجه.

حتى تعبيرات الوجه التى يستخدمها البشر ليبعثوا برسالة متعمدة وواضحة تحمل معنى مختلفا عندما يغير التوتر ملامح الوجه. ماذا يحدث عندما يستبد بنا التوتر؟ النتيجة هى أن الجسم يقول شيئا بينما يقول الفم شيئا آخر. وتؤدى زيادة إفراز الأدرينالين والكورتيزول الناتجين عن التوتر إلى هروب الدماء من البشرة، وهو ما يجعل الشفتين أرفع من الطبيعى، كما تبدو الوجنتان منسحبتين للداخل إلى حد ما، على عكس ما يحدث عند التعرض لحالة من الإثارة، حيث الشفاه الممتلئة والوجنات المتوردة، نتيجة تدفق الدم إلى الغشاء المخاطى. ومن علامات التوتر الأخرى تمدد بؤبؤ العين فى محاولة للحصول على المزيد من المعلومات عن التهديد المحتمل، كما يصبح التنفس سطحيا وسريعا. وغالبا ما سيصاحب هذا حاجب معقود وبعض إشارات التنفيس عن طاقة التوتر (المنفسات).

بعد المناقشات التالية عن شكل الإشارات العامة للموافقة أو التردد أو الرفض سأقوم بتقديم خصائص الحالات المزاجية المختلفة مثل المفاجأة والاستنكار. وهذا الأسلوب هو منهج عام لقراءة لغة الجسد، يشمل الأمور غير الملموسة مثل الطاقة والتركيز. وقد نشأ هذا المنهج عندما كنت أنا و"ماريان" نؤلف كتابا يتحدث بالكامل عن هذا الموضوع. ولأجلك، أخذنا هذا النظام الجديد لتحديد معنى مجموعة من العناصر الجسدية والصوتية وفسرناه لمساعدتك على تعلم كيفية التحول إلى خبير بسرعة. وإلى جانب هذا، ستستكشف مجموعة من الحالات المزاجية المرتبطة بالخبرة.

الموافقة

وصف عام

بعكس الابتسامة العريضة البلهاء التى تبرز فيها الأسنان، فإن الابتسامة الحقيقية دائما ما تشير إلى أن صاحبها يتقبلك. وهذا النوع من الاهتمام الحقيقى يظهر فى العينين على شكل انتباه وتقدير واضحين للطرف الآخر. بصفة عامة، ستجد هذا الشخص يركز عليك، وقد يتمدد بؤبؤا عينيه قليلا ليحصل على المزيد من الشىء الجيد الموجود أمامه. ومع ذلك لا يفترض بالبؤبؤ أن يتمدد بشكل مفرط. ففى حين يشير بؤبؤ العين الضيق إلى عدم الاهتمام، يشير البؤبؤ المتمدد إلى الانجذاب الجنسى أو الغضب.

والحالة المزاجية التى ترتفع معها طاقة الإنسان، ويصبح تركيزه منصبًّا عليك، واتجاه طاقته واضحًا - بمعنى أن الأسهم كلها مصفوفة فى اتجاه واحد - هى أيضا إشارة جيدة للغاية. فأنت ترى تفتحا وانسيابية. ومن جهة أخرى عندما ترى نفس التركيبة من الطاقة والتركيز والاتجاه لكن مع حركات منغلقة ومتشنجة ومصحوبة بتوتر، تأكد من أنك قد نفرت شخصا ما عنك.

المفسرات

إن ما تبحث عنه هو الحركات الدالة على التفتح والانسيابية. وحركات اليدين والذراعين والعينين من شأنها جميعًا أن تشير إلى الارتياح لعرضك، أو تظهر حيوية تشجعك بشكل صريح على الاستمرار فى الكلام؛ فرفع المرفقين واليدين معًا فى آن واحد كشكل من أشكال الموافقة أو حتى التهليل يعطيك شعورا قويا بالقبول والموافقة خاصة إذا جاء مصحوبًا بابتسامة حقيقية. وربما يبدأ الشخص المتقبل لك فى تحريك يديه ليشرح كلماتك عندما يفهمها حقا ويتقبل أفكارك باعتبارها أفكاره هو أيضا.

المنفسات

إن الشخص الذى يتقبلك لديه مستوى معين من الارتياح تجاهك، وبالتالى لن يرى أيكما أية إشارات تنفيس، على شكل حركات ثانوية صغيرة قد تكون مرتبطة بحقيقة أن خبرتك ترهبه قليلا. أما عندما ترى إشارات التنفيس مصحوبة بطاقة إيجابية وتركيز عليك، فهذا قد لا يكون سوى طريقة لإدخال رؤاك المذهلة إلى عقل المستمع.

فكر مثلا فى الفائز بجائزة اليانصيب، والذى يبتسم ويفرك يديه وهو يتأمل أوجه الصرف العديدة التى سينفق فيها ملايينه.

الحواجز

إن عدم القيام بأية محاولة لإبعادك، إلى جانب إزالة الحواجز - سواء كانت حقيقية أو مجازية - يشير إلى القبول. وتلك طريقة أخرى إضافية للتعبير عن التفتح الذى يعد سمة رئيسية للقبول والموافقة.

المنظمات

راقب مذيعى البرامج التليفزيونية - ممن هم على شاكلة "كريس ماثيوز" و"بيل أوريلى" و"أوبرا وينفرى" - عندما يرغبون فى استمرار شخص ما فى الحديث، ستجدهم يسترخون لتعبر لغة جسدهم عن المهادنة وتجنب الصدام، فتجدهم يومئون بالإيجاب، وقد يشيرون حتى لضيف الحلقة ليستمر فى الحديث. وهذا الاستخدام الإيجابى للمنظمات يشير إلى تقبلك وتفهمك لما يقال.

التردد

وصف عام

تتنوع الحركات والاستجابات الصوتية المعبرة عن التردد بين التعبيرات التى تتسم بالخوف والتشكك إلى التحديات المباشرة، اعتمادًا على المصدر (ضع هذا فى اعتبارك لوقت لاحق عندما ترغب فى التقليل من شأن شخص ما).

على المقياس الطيفى للحركات المعبرة عن التردد، سترى حركة للحاجب تشير إلى وجود أسئلة ومحاولات التصرف بتفتح، وهو ما سنشرحه فيما بعد بتفاصيل أكثر. أما على الطرف الآخر من ذلك فستجد أن وضع اليدين فوق الفخذين يعنى الجرأة والتحدى. وعندما يأتى هذا من شخص يستمع إليك، قد يعنى ذلك: "حقا؟ أنا على الأرجح أعرف أكثر مما تعرفه عن هذا الموضوع". وبذلك تكون قد انتقلت من النقيض إلى النقيض.

المفسرات

ارجع مرة أخرى إلى مثال الرئيس "كلينتون". لو كان قد فتح راحة يده أثناء هزه

لذراعه لما شعرت بنفس الطريقة التى شعرت بها حيال إنكاره لعلاقته بـ"مونيكا لوينسكى"؛ حيث كانت إشارته ستأخذ طابع المتضرع بشكل أكبر. أما إذا فعل أحدهم هذا أثناء حوار بينكما، فستشعر على الأرجح أنه فى حاجة إلى المزيد من المعلومات منك. تخيل أصابعه وهى تُبَسط وتثنى بينما يتحدث هذا الشخص كما لو كان يقول: "ساعدنى على أن أفهم هذا".

المنفسات

ما الذى يخطر ببالك عندما تسمع كلمة "*المفكر*"؟ هل اليدان على الذقن أو بالقرب منها، والعينان مسبلتان تنظران إلى الأسفل باتجاه اليسار؟ لقد جسدت منحوتة النحات الفرنسى "رودين" المعروفة باسم "المفكر" هذه الفكرة بتفاصيل دقيقة لدرجة أنها تعد التمثيل الأبرع لشخص مستغرق فى تفكير عميق. قد تشير إشارات التنفيس والتكيف المتمثلة فى وضع اليد على الفم أو الذقن إلى جانب إشارات أخرى - مثل تمرير اليد على الشعر - إلى أن الإنسان يعمل على مواءمة معلومات جديدة مع المخططات الموجودة لديه بالفعل. راقب نفسك مثلا أثناء محاولتك فهم تأثير المعلومات الجديدة التى تتلقاها من هذا الكتاب. عندما يتلقى شخص ما معلوماتك ويدرسها بعمق، يبدأ فى التفكير لتحديد صحتها ومكانها المناسب فى عقله.

الحواجز

أغلب الناس - مع اقترابك من بوابة قبولهم لك - تصدر عنهم إشارات متقطعة توضح ما إذا كنت جديرا بالثقة أم لا. ولعل من أفضل إشارات الحواجز هى وضعية القبة: وضع الكفين متقابلين بحيث تصبح الأصابع فى مواجهة أحدها الآخر فى وضع رأسى. وعادة ما تعد هذه الإشارة حركة وقائية ليبقيك الطرف الآخر بعيدا عنه حتى تثبت قيمتك. وعندما تدور أطراف الأصابع إلى الأمام فى وضع أفقى اعلم أنك فزت بهذا الشخص. وبصفة عامة، عليك البحث عن الحواجز التى تتبعها إزالة هذه الحواجز، وربما يتبعها إعادة بنائها مرة أخرى؛ ففى هذه الأثناء يقوم الطرف الآخر بتقييم مستوى أهليتك لقبولك باعتبارك مصدرا موثوقا فيه. وقد تصبح هذه الحركات مبالغًا فيها إذا كانت الخيارت المتاحة هى إما "مصدر موثوق فيه" أو "أحمق". فكر مثلا فى طفل لعوب عندما يقابل شخصا جديدا: يضع يديه على وجهه، ثم ينزلهما.

وفى لحظة يجذبك من قميصك، ثم يدفعك بعيدا عنه فى اللحظة التالية. والراشدون أيضا هم أطفال كبار يتعلمون أساليب كثيرة ليغطوا بها هذ السلوك المبالغ.

المنظِّمات

قد يمزج الإنسان بين هز الرأس والإيماء به أثناء تقديره لقيمتك. وكلما كانت المنظمات إيجابية، كان ذلك إشارة إلى أنك تبلى بلاءً حسنًا. وإذا بدأت بالحصول على قبول الطرف الآخر ثم رأيت المزيد من المنظمات السلبية تتسلل إلى حركاته، فاعلم أنك لا تسير على الدرب الصحيح، وقد تحتاج إلى تغيير طريقة عرضك لخبرتك لتساعد هذا الشخص على فهمك.

الرفض

وصف عام

سنبحث هنا عن كل ما هو معاكس لحركات الموافقة والقبول: تلك الحركات التى تشى بالانغلاق والمقاطعة والضجر.

المفسرات

عندما يتقبلك الآخرون لا يقومون بإبعادك، لكنهم يقومون بإبعادك عند التوبيخ أو الغضب أو الازدراء. لذا عندما تشترك فى محادثة مع شخص يرهبك بالعبوس، ويحرك ذراعيه كما لو أن "هتلر" يلقى خطبًا، أو يهز رأسه - وكلها حركات رفض - فاعلم أنك لم تتمكن من إقناع هذا الشخص.

هناك إشارة تفسيرية أخرى دالة على الرفض، وهى الحركة التى تدفعك بعيدًا بشكل مجازى. إذا كنت تعرضت من قبل لخلاف مع شخص ما وبينكما مكتب أو طاولة، ستكون على الأرجح قد رأيت الحركة التى تنزلق فيها كلتا يديه باتجاهك على سطح المكتب أو الطاولة. ويعد هذا واحدًا من الأمثلة الواضحة.

المنفسات

طبقا لعلاقتك بالطرف الآخر الذى تعرض عليه خبراتك، يمكن للمنفسات أن تخرج منه واضحة أثناء محاولته للتغلب على غريزته الطبيعية للقيام بالمعادل اللفظى بنزع أحشائك أو إلقائك للذئاب. والأشخاص المتمتعون بالسلطة عادة لا يحتاجون

إلى المنفسات لأنهم نادرا ما يشعرون بالتوتر؛ بل قد تجدهم يقدمون لك ابتسامة مصحوبة بمزيج من الحركات التى تشكل فى النهاية وضعية مهددة لك. أما أولئك الذين يشعرون مباشرة بعدم الارتياح لكلامك، لكنهم ليسوا فى وضع يسمح لهم بإيذائك، فقد يلجأون بشكل ملحوظ للمنفسات لإحساسهم بالضيق تجاهك. وعادة ما سوف يتم التحكم فى المنفسات بمرور الوقت، وقد يشمل الأمر حتى قدرا من الإمتاع عند إعادة التجربة.

الحواجز

تظهر الحواجز التقليدية عندما تجد نفسك تتعرض للرفض الصريح. فأمور على شاكلة الالتفات بعيدا عنك، وعقد الذراعين أو الساقين، ووضع الطرف الآخر لأشياء مادية بينك وبينه - كلها إشارات على عدم الارتياح أو الازدراء الصريح. لقد تم رفضك.

المنظمات

تستهدف المنظمات التقليدية التى يستخدمها أشخاص يرفضون المتحدث إثناء هذا الشخص بإشارات عن الاستمرار فى خطابه؛ فهز الرأس ورفعه مع نظرة سخط وحتى الزفير بقوة - كلها حيل غير منطوقة تطلب منك السكوت.

الجدول ٣-١ يلخص الإشارات التى عليك البحث عنها.

لغة الجسد المعبرة عن الحالة المزاجية

هذا النظام يشبه إلى حد ما أسلوب بطاقات الاستذكار (هل تتذكر تلك البطاقات؟)، حيث يربط بين الحالات المزاجية أو العقلية التى تطفو على السطح عندما يكافح أحدهم لتوصيل خبراته للآخرين، أو يعمل على تقييم ما يقدمه خبير ما. وبالإضافة إلى إعطائك تفاصيل عن لغة الجسد، سيقدم لك هذا النظام نظرة شاملة على الموضوع بأسره. وهو لا يعد بالطبع بديلًا للشرح السابق، لكنه، فى الواقع، يتضمن فهما لذلك المنظور الأكثر تفصيلا.

جدول (٣ـ١)

	القبول	الرفض	التردد
المفسرات	حركات متفتحة وانسيابية: عفوية وودودة.	حركات دفع ونفور: محددة وموجهة ومختصرة.	راحة اليد مفتوحة لأعلى كما لو كان صاحبها يطلب مساعدة أو أية إشارة أخرى تعنى الاستفهام.
المنفسات	إشارات قليلة أو لا توجد على الإطلاق؛ وعندما تظهر فإنها تدعم رسالة إيجابية بشكل عام.	مع الأشخاص الأقل نفوذًا منك، تظهر هذه الإشارات دلالة على الانزعاج التام. أما مع الأشخاص الأعلى منك نفوذا فتظهر فى شكل إشارات متحكم فيها تصدر تكملة لمظاهر الاستمتاع التى تبديها.	حركات تشير إلى التركيز أو التأمل.
المنظمات	لا توجد إشارات تعبر عن الرغبة فى مقاطعتك.	حركات تقول لك "كفى"	خليط بين "استمر" و"ما هذا الهراء؟"
الحواجز	إلى أسفل.	إلى أعلى.	إشارات منقطعة: يفترض أن تتحرك من أعلى لأسفل.

هذا المنهج الشامل لقراءة لغة الجسد ليس أمرا يتدرب عليه المحققون، بل إننى ابتكرته أثناء تدريسى لغة الجسد لأشخاص يحتاجون إلى قراءتها فى الظروف العادية (وليس فى حالة أسرى الحروب).

عند تحليل هذه الحالات المزاجية، ألجأ لثلاثة معايير: الطاقة، والاتجاه، والتركيز.

١. *الطاقة:* لا أعنى بالطاقة هنا أن يشعر الإنسان بالسعادة بالضرورة؛ فيمكن للطاقة أيضا أن تنبع من الضيق والاهتياج. إلى أية درجة يبدو الشخص متمتعا بالحيوية؟ هل يبدو كما لو أنه غير قادر على القيام بخطوة أخرى، أم يحاول عدم القيام بشىء خشية أن يفقد سيطرته على نفسه؟

٢. *الاتجاه:* قد يتمتع الشخص بطاقة مرتفعة، لكن هل يبدو حائرًا بها، أم قادرًا على توجيهها لهدف معين؟ هل كل سهامه مصفوفة بالشكل الملائم لتحقيق شىء ما؟ أم يتصرف بطيش يهدر معه طاقته فى كل الاتجاهات؟ فى بعض الحالات يكون الاتجاه واضحًا للغاية، وفى حالات أخرى يكون مشتتا. وكما هو الحال مع بعض جوانب لغة الجسد، فإن مؤشرات الحالة المزاجية مثل اتجاه الطاقة تتطلب معرفتك بما هو طبيعى للطرف الآخر. فى بعض الأحيان، لا يمكن حتى للأذكياء أن يظلوا على المسار الصحيح لأكثر من جملتين فى المرة الواحدة.

٣. *التركيز:* هل كل هذه الطاقة - سواء كانت موجهة أو مشتتة - مركزة بشكل داخلى على مسألة ما أم بشكل خارجى على محفز ما؟ الفارق هنا يدور حول ما إذا كان ما يجذب انتباه الشخص موجودًا بشكل رئيسى داخل عقله أم موجودًا فى مكان آخر؛ فالتركيز وحده يعد مؤشرا جيدا على الحالة العقلية.

المفاجأة

التعرض للمفاجأة هو حالة مزاجية يصاحبها ارتفاع فى الطاقة ويمكن أن تكون إما علامة جيدة أو سيئة. والتركيز هنا خارجى بالطبع، حيث يتمثل المثير فى شىء حدث فى البيئة المحيطة، لذا تصبح الطاقة قوية وتذهب مباشرة باتجاه الشخص أو الشىء المحفز لهذه الحالة المزاجية. وتظهر نظرة المفاجأة فى ارتفاع مباشر للحاجبين. ويمكن لهذا أن يكون مؤشرا جيدا إذا كانت لغة الجسد التى رأيتها قبل ظهور هذه النظرة تلمح للرفض. وقد يشعر الطرف الآخر فى الوقت الحالى بالافتتان بما تقوله، لذا فأمامك فرصة لتقنعه بنفسك. من جهة أخرى، إذا رأيت كل أمارات القبول ثم رأيت بعدها علامات الدهشة قد يعنى هذا أنك أعطيت الطرف الآخر معلومة لم يتوقعها. الآن عليك أن تنتبه: هل تشير لغة جسده إلى قبوله أم رفضه أم حيرته تجاه معلوماتك الجديدة؟

الاستنكار

يعد الاستنكار حالة مزاجية يصاحبها انخفاض الطاقة، إلا أن التركيز فى هذه الحالة يكون خارجيًا أيضًا وطاقته موجهة بدقة إلى شخص ما.

الاستنكار الكلى له بعض الإشارات الواضحة المرتبطة به والصادرة عن الوجه والجسد، إلا أن الطاقة هنا ليست الوسيلة التى يعبر بها الشخص عن غضبه. ففى هذه الحالة تنخفض زاويتا الفم، وبالنسبة للمرأة فهى تجعد أنفها. وفى بعض الأحيان يعنى مجرد لمس الأنف أن هذا الشخص يشعر بالاشمئزاز، لكن الحركة هنا ستختلف عن نظيرتها التى تستخدم أثناء الشعور بالتوتر. فقد يتمثل ذلك فى مسحة على الأنف بظهر اليد (عندما لا يوجد سبب للمسح) أو وضع إصبع على الأنف، وهذا لن يعنى لك دائما أمرا سيئا. ابحث عن سبب الاستنكار؛ فقد لا تكون فى وضع خطير على الإطلاق، بل قد يتسنى لك استغلال هذه المعرفة لتفهم ما إذا كان الشخص موضع استنكار الطرف الآخر هو عدوك أنت أيضًا، أم أنه واحد من المشككين فيك. تذكر: عدو عدوى صديقى.

الشك

إن فهم الشكل الذى يظهر الشك هو واحد من وسائل البقاء الضرورية للغاية. فى حالة الشك تصبح الطاقة منخفضة لكن موجهة بحدة، ويكون التركيز خارجيًا. وأعنى بالطاقة المنخفضة هنا أن صاحبها لا يظهرها، لكن الموجود منها يتم توجيهه بحدة للشخص موضع الشك، فتجده يتعرض لتدقيق وفحص شديدين.

إن المستمع الذى ينظر شزرا بينما يكون حاجباه منخفضين ومعقودين إنما يفعل هذا لإبراز شكوكه فى تأكيدات هذا الخبير. يمكن أيضا لإغلاق جفن واحد بقوة أن يعبر عن ريبة عميقة فى الطرف الآخر. أما النسخة الأقل حدة، فستتمثل فى إرخاء الجفنين بشكل جزئى لتشكيل حاجز يمنع الطرف الآخر من محاولة الحديث أو التواصل معه مرة أخرى. بعد ذلك يوجد الشخص الذى يمزج بين الحاجب المرفوع والنظرة المستهجنة وابتسامة مصطنعة ومقتضبة- وهذا الشكل هو الذى يمكنك معه أن تراهن على وجود أزمة مصداقية بينك وبين هذا الشخص.

الارتباك

فى هذه الحالة المزاجية، ستجد أن الطاقة منخفضة، واتجاهها مشتت، والتركيز داخلى. وبينما تعنى هذه العناصر مجتمعة فى حالة الشك "إننى أفهم ما تقول لكننى أعتقد أنك مخادع"، يعنى الارتباك ببساطة أن الطرف الآخر لا يفهم ما تقوله.

سترى حاجبا معقودا، وربما ترى أيضا منظمات تعنى "تمهل" أو "كرر هذا". قد يحمل صوت الشخص بعض الحدة بسبب التوتر الذى يشعر به. وغالبا لن تساعد المفسرات على التأكيد على النقاط الصحيحة لأن العقل غير متوافق فى عمله مع حركات الجسد. ويمكن للارتباك أن يصبح خطوة أولى على طريق الرفض إذا لم تعالجه؛ والعكس صحيح: إذا لاحظته فى مرحلة مبكرة وخففت من حدته، ستتمكن من جذب الشخص المرتبك لتجعله قريبا من الموافقة.

والخبير الذى ينشغل فجأة ينشغل لدرجة أنه قد لا يلاحظ أى شىء يعانى أيضا من الارتباك. لقد اكتشف عقله شيئا ما يهدد كينونته فى اللحظة الحالية. وهذا يستنزف طاقته، ويجعل لغة جسده تظهر تنافرا فى تصوره للكون من حوله، وهنا يبدأ فى الغرق. يمكن لهذا أن يحدث لك أنت أيضا، لكن لا تقلق، لأننى سأعطيك معدات الإنقاذ فى الفصل العاشر.

التشتت

هذه الحالة المزاجية تتمتع بطاقة مرتفعة، لكنها مشتتة الاتجاه والتركيز بها داخلى.

إذا لم تسيطر على انتباه امرأة ما، سيعنى هذا أنك لم تحظ بموافقتها؛ حيث إن لغة جسدها متنافرة ، لأنها لا ترسل إشارات موحدة. وذهن الشخص المشتت تغمره أمور أخرى تشغله: "أشعر بالجوع"، "لقد تأخرت"، "رأسى يؤلمنى"، "هذا ممل". والتعلق بهذه الأمور يمنع الإنسان من التركيز فى أى شىء آخر - إلا إذا تمتع هذا الشىء الآخر بقدر من العجلة والإلحاح يفوق ذلك الذى يتمتع به سبب التشتيت. لا تحاول التنافس مع هذا السبب بأغنية أعلى أو أكثر مرحا أو رقصة. قل ما تظن به أن الطرف الآخر يحتاج إلى سماعه ثم امض قدما. النقطة الرئيسية والحقيقية هنا - كما هو الحال مع أغلب الحالات المزاجية الأخرى داخلية التركيز - هى أنك تحارب عرضا خاصا يدور داخل رأس الطرف الآخر من أجل الحصول على انتباهه. فى

أغلب الأوقات سوف ترغب فى إخراجه من هذا المرض ليعود إلى عرضك ثانية. ولكن فى بعض الحالات يكون هذا التركيز الداخلى مفيدًا لك. على سبيل المثال، عادة ما يمكن لدفع الشخص المتشكك أو المعارض لك لفقدان تركيزه أن يحميك من التعرض لهجومه. فعندما يلاحظ فى النهاية أن النقاط الرئيسية التى استعرضتها فى حديثك قد فاتته، سيعلم أنه سيبدو أحمق لو قال لك أى شىء لانتقادك.

الغضب

إنك على الأرجح لا تحتاج لخبير ليخبرك أن الغضب يعنى الرفض، وأنه حالة مزاجية مرتفعة الطاقة وموجهة بحدة نحوك، وأنت المتسبب فيها، بل إن الطاقة هنا مرتفعة للغاية لدرجة أنها ستتسرب إلى الخارج مهما عمل الشخص الغاضب جاهدا لإخفائها. ففى هذه الحالة تعمل العاطفة المستنزفة لطاقتك على التخلص من مصدر الغضب سواء حدث ذلك بشكل مجازى أو حقيقى. وعليك البحث عن الإشارات الدالة على هذا.

راقب دلالات العدوانية، حتى الدفينة منها مثل المفسرات التى تحدث بقبضة مغلقة، والمنظمات التى يصدرها الشخص ليعبر بها عن رغبته فى أن تصمت تمامًا. وتعمل الحركات الموجزة والحادة بمثابة الأسلحة.

عادة عندما يرفضك الناس بسبب الغضب، تصبح جملهم أقصر وأصواتهم حادة وتتخذ أجسادهم أوضاعا أكثر تصلبا. كما يتحول الأشخاص غير المعارضين بطبيعتهم إلى معارضين عندما يغضبون، ولن يكون شىء مما ستقوله ذا قيمة إذا كنت أنت مصدر غضب الطرف الآخر.

الكتمان

الكتمان هو حالة مزاجية منخفضة الطاقة، لكن لوجود سبب معين وراءها يتمتع صاحبها بتوجه حاد لطاقته وتركيز خارجى الهدف منه حماية سر ما.

إذا كنت قد تسببت من قبل فى إثارة هذه الاستجابة، فربما تكون قد وقعت فى ورطة. لذا عليك بالبحث عما يستهدفه تركيز الطرف الآخر. ربما يعرف أن قائد المجموعة حاصل على درجة الماجستير فى الموضوع الذى تتحدث عنه، وبالتالى يعرف أنك تبلى بلاء حسنا فى الظهور بمظهر الأحمق. أما إذا كان هدف كتمانه شخصا آخر،

فربما تكون لديك أداة يمكنك استخدامها. فعندما يحتفظ شخص ما بسر، غالبا ما يواجه صعوبة فى إبعاد ناظريه عن الطرف المعنى به. ودورك هو ملاحظة إشارات المنفسات والحواجز - أى كل ما هو عكس التفتح والانسيابية وما يشير إلى الموافقة. تضم حالة الكتمان الكثير من الطاقة الكامنة، لذا قد تخرج إشارات المنفسات منها فى شكل تململ أو قلق. وإذا تمتع شخص ما بكل خصائص حالة الكتمان، لكنه ظل مركزا على نفسه فحسب، يصبح هذا تمهيدا لإحراج شخص ما.

الإحراج

الإحراج هو حالة مزاجية منخفضة الطاقة، وهذه الطاقة موجهة بحدة نحو مصدر المشكلة وتركيزها داخلى.

لا يتوقع الناس الشعور بالإحراج، لذا عندما يحدث هذا، غالبا ما تصبح حركاتهم خرقاء. يمكنك أن تتوقع رؤية إشارات منفسات الجسم والحواجز إلى جانب احمرار الأذنين والوجنتين - وهى كلها أساليب مجازية للهرب.

إذا تسببت فى حالة الإحراج تلك بشكل غير مقصود، اعلم أنك قد تكون على وشك الانتقال من القبول إلى الرفض. ويجب أن تكون مدركا أنك عندما تقوم بإحراج أحدهم عن عمد لتسيطر على الموقف، يجب أن تقيس مستوى تقبل باقى الموجودين فى الغرفة لك لتعرف ما إذا كان اكتساب السيطرة على حساب شخص آخر سينجح أم سيؤدى إلى نتائج عكسية.

التعالى

التعالى هو حالة مزاجية أخرى من الحالات منخفضة الطاقة. وكما هو الأمر مع حالة الاستنكار، فإن التركيز خارجى والطاقة موجهة بشكل حاد إلى شخص بعينه.

هل تتذكر عندما رمقك معلم التاريخ فى المدرسة الثانوية بتلك النظرة المقطبة من فوق قصبة أنفه عندما أجبت عن أحد الأسئلة؟ لقد علمت وقتها أن هناك خطأ فى إجابتك. وطبقا لهيكلية وجه الناقد، يمكن لهذه النظرة أن تكون مفترسة للغاية، وفى أخف الظروف يمكن أن تعنى الإدانة. والمستهدف من هذه النظرات هو العنصر الرئيسى هنا. وإذا كنت أنت الهدف فاعلم أنك تواجه مشكلة، أما إذا كان الهدف شخصا آخر، فسيعنى هذا أنك ربما حصلت على حليف. وعليك أن تختار: ما الذى

سيفيدك أكثر بينك وبينه - بناء جسر أم حفر خندق يحول بينك وبينه؟ وإذا كان الخيار هو الخندق، ستحتاج لأن تحدد على أى جانبى الخندق تحب أن تبقى.

القلق

حالة القلق لها نفس سمات حالة المفاجأة، وكما هو الأمر مع المفاجأة يمكن لهذه الحالة أن تكون علامة على الميل إما للرفض أو للقبول.

أعراض هذه الحالة هى ارتفاع مباشر وتوظيف لعضلة الألم - العضلة الواقعة بين العينين التى يخدرها البوتوكس - وغالبا ما تصحبه نظرة متعاطفة. وإذا رأيت مفسرات متفتحة ومشجعة، اعلم أن الشخص القلق فى صفك. أما إذا زادت مؤشرات الحواجز، فربما يعنى هذا ميل الشخص القلق للشك والرفض.

الآن، ومع امتلاكك لبعض الأدوات الأساسية لتصنيف الحالات المزاجية، أعط لنفسك الإذن للبدء فى فهرستها هى والأدوات السابقة. إنك لن تستخدم هذه الأدوات لتتوقع بها النتائج فحسب، وإنما ستستخدمها أيضا فى إستراتيجيات الدفاع عن النفس التى سأتحدث عنها فى وقت لاحق.

الحماية

يحتاج الخبراء إلى الشعور باليقين. وحين تنظر إلى مؤشرات لغة الجسد الموجودة أمامك، والتى تصف جميعها حالات مزاجية يمكن أن تتغير بسرعة اعتمادًا على الأشخاص أو المواقف، ستبدأ فى إدراك أن أجسام البشر تبعث برسائل واضحة عما يدور بعقولهم. فيمكن لما يدور برأس أى شخص أن يتغير من لحظة لأخرى.

إذا كنت تشك فى هذا، يمكنك الخروج قليلا للتمشية. تأمل أكثر الأمور التى يمكنك رؤيتها سلبية لدقائق معدودة. وأثناء قيامك بهذا، راقب لغة جسدك؛ ستجد أن نظراتك، وربما رأسك بأكمله يتجهان إلى الأسفل باتجاه اليمين. بعد ذلك، ونتيجة لاستيعاب جسمك لهذا التحول سيتغير شكل وضعيته لتصبح كما لو كنت تحمل حمولة ثقيلة الوزن. أما إذا كنت تفضل ألا تشعر بإحباط، جرب التفكير فى أفكار سعيدة وراقب إيقاع خطواتك وهى تتسارع وطاقتك وهى تزيد.

إن لغة الجسد الدالة على اليقين والثقة تعنى وضعية ثابتة مع عينين تخالطان كل الجمهور بينما جسدك يؤكد أفكارك بحركات المفسرات. كما ستقلل من الحواجز إلى أقصى حد ممكن أو حتى ستتخلص منها نهائيا لأنك لن تحتاج إليها. لقد أصبحت لغة جسدك متفتحة وانسيابية.

أما لغة الجسد السلبية التى تحدثت عنها فهى واضحة تماما كما هو الأمر مع لغة الجسد الإيجابية؛ لكنك فقط لم ترها مدونة من قبل على الورق. ما أريدك أن تصل إليه من هذه الصفات التشريحية للحالات المزاجية هو المعرفة الدقيقة لكيفية حماية نفسك حتى عندما تشعر بانعدام الأمان والتردد، وفى نفس الوقت ستعرف كيف تعكس شعورًا بالثقة. وتنطوى خطوة الحماية على حجب الإشارات السلبية، أما إظهار الثقة، فهو خطوة استباقية للبعث برسالة تؤكد سيطرتك على الأمور.

وتتجلى لغة الجسد المعبرة عن العجز والشك واليأس بقوة هنا، لأنك أنت عندما تظهر الملامح المرتبطة بهذه الحالات المزاجية ، والتى يغلب عليها طابع التبجيل والهيبة، سوف تفقد جمهورك. وأنت لن ترغب فى اللجوء إلى هذه الإشارات حتى عندما تحاول تملق الخبير الحقيقى أو القائد بالفطرة لتكسبه إلى جانبك. إن ما تحتاج إليه حقا هو تجنب لغة الجسد التى تجعلك تبدو ضعيفا أو مشوشًا مثل استجداء الموافقة أو تشكيل قبة بالأصابع إلى أسفل، أو إشارات المنفسات الواضحة على شكل تبديل وضع القدمين أو حك الرقبة.

وإليك نظرة عامة على كيفية حماية إشاراتك الخاصة بك.

وضعية الجسم

الحركات الحادة تشير إلى الانزعاج. وإذا كنت جنديا سابقا فى قوات مشاة البحرية سيكون من المألوف منك أن تمشى بقامة مستقيمة ثابتة وساعداك مفرودان إلى جانبك؛ إذ إن ذلك هو ما اعتاده الناس منك. وهذا لا يشير فقط إلى ثقتك فى نفسك، وإنما هو أيضا الخط القاعدى للغة جسدك. لكن إذا اتخذت مثلا عاملة غسيل الأطباق الخجولة الجديدة فى الكافيتريا نفس الوضعية، فسيشير هذا إلى أن شيئًا قد اختلف فيها - ربما تفعل هذا من باب الدعابة، أو ربما تحاول إظهار ثقتها فى نفسها. وليس الهدف من التمتع بوضعية مستقيمة للجسم هو المبالغة فى هذا الأمر لإرسال إشارة معينة. الهدف هنا هو التمتع بالوضعية الملائمة لك - بحيث لا تظهر لغة الجسد

المعبرة عن العجز أو تصلب الظهر الذى يشير إلى التردد - وضرورة التعامل معك باعتبارك قويًا. كن انسيابيا ومسترخيا لتتجنب البعث برسالة مفادها أنك كنت تنتظر هذه الفرصة طيلة حياتك.

الحواجز

يضع الجميع تقريبا حواجز من نوع ما حولهم، سواء كان هذا بالجلوس خلف منضدة ما، أو بفرك اليدين معًا. دوّن ملحوظة بالخط القاعدى الخاص بك بشأن ما يلى: اعرف عدد المرات التى تضع فيها حواجز حولك وأنت فى حالة استرخاء. إذا كنت تضع الحواجز باستمرار، عليك التمرن على تقليل اعتمادك عليها بشكل تدريجى. ستحسن هذه الخطوة من أدائك بشكل كبير عندما تعلن عن نفسك باعتبارك خبيرًا، إذ إن استخدام الحد الأدنى من الحواجز يدل على الثقة فيما تفعل. إلا أننى لا أنصحك بالتخلص من كل الحواجز إلا إذا أصبحت هذه الحالة مريحة لك بالكامل. أما القيام بتغيير جذرى على هذه الشاكلة، فسيشعرك بانعدام الأمان، وسيظهر هذا للجميع. وبالانتباه إلى إجابات كيف ومتى وماذا الخاصة بحواجزك الطبيعية، ستتعلم كيفية استخدامها بفاعلية وعن عمد. فإذا كنت تجلس دائما خلف كرسى ضخم، استخدم كرسيًا آخر أصغر وتمرن على التخلص من طاقة التوتر عبر قدميك بثنى أصابعهما - لا أحد سيلاحظ هذا إلا إذا كنت ترتدى خفا مفتوحا.

المفسرات

المفسرات هى الإشارات التى يصدرها العقل ليؤكد أفكاره بغض النظر عما ينويه الفم. عندما تبث رسالة بفمك عن خبرتك بينما عقلك غير متأكد من هذا، ستخذلك المفسرات وتظهر جلية للجميع.

يعد رفع الحاجب - الذى أسميه حركة استجداء الموافقة - إشارة مؤكدة لطلب المساعدة، وهو ما سيظهر عدم ثقتك فى الطريقة التى سينظر بها لك الآخرون. لذا عليك تجنب هذه الحركة إلا إذا كانت هى نفسها الرسالة التى ترغب فى بثها. ينطبق هذا الكلام نفسه على المفسرات الدالة على قلة الحيلة وعدم الثقة الأخرى على شاكلة الأكتاف المحنية وراحة اليد المفتوحة لأعلى مع أصابع مفرودة، والمرفقين الملتصقين

بالجانبين. هذه الحركات كلها تشير إلى فقدان السيطرة كما تقلل من الثقة التى تظهرها للآخرين.

بالإضافة إلى ما سبق، عليك أن تتجنب المفسرات التى على شاكلة تطويح الذراعين بقوة والتى توحى بأنك تدفع بالمعلومات إلى الجمهور بنفس أسلوب "هتلر". وبغض النظر عن المفسرات التى تستخدمها، عليك التأكد من أنها تخدم أهدافك الرئيسية وأنها لا تظهر كما لو كانت مجرد أذرع إنسان آلى تُطوِّح إثر تعرضها لموجة مفاجئة من التيار الكهربائى. وبعض أفضل المعلمين الذين أعرفهم فى الجيش يتدربون باستمرار لإخراج هذه الإشارات بالشكل السليم.

عندما ندخل فى حالة من الاسترخاء، يحرك معظمنا ذراعيه ورجليه بانسيابية وبدون حركات مضطربة (إلا إذا كنا نعانى من آلام قوية أو مشاكل عصبية)، مما يؤدى إلى حدوث توافق بين إيقاع تحولاتنا المزاجية وتركيزنا مع الرسالة التى نبعث بها بدلا من مجرد الاندفاع إلى الخطوة التالية. وتشير الحركات المضطربة والمعتلة إلى انشغال الذهن والافتقار إلى الراحة.

افعل كل ما يتطلبه الأمر لتضمن أن الرسالة التى تبعثها يداك وذراعاك تدعم كلماتك. وسيحدث هذا على الأرجح عندما تشعر بالثقة فى معلوماتك، إلا أن المشكلة تكمن فى أن عقلك سيدمر كل شىء عند أول لحظة شك. لذا تحصن من الوقوع فى هذه المشكلة بالامتناع عن الاستطراد فى الحديث.

المنظمات

يقوم ذوو السلطة بالسيطرة على المحادثات باستخدام المنظمات. وغالبا ما يسمح الخبراء للآخرين بالمشاركة إذا كان هذا ملائما، كما يستبعدون تعليقاتهم إذا لم يكن الوقت مناسبا؛ وكلا الأمرين يحدث من خلال المنظمات. فحالما تسيطر على الأمور يمكنك استخدام المنظمات بفاعلية لتطرح أفكارا معينة داخل المناقشة أو تستبعدها منها. استخدم المنظمات التى تتمتع بها بالفعل بدلا من تبنى أخرى جديدة. أنت بالتأكيد ستبدو أحمق فى اجتماع بالعمل عندما تحاول إسكات أحدهم بإشارة من يدك. وحماية حركاتك الغريبة التى تشير إلى طلبك للموافقة لتستمر فى الحديث هى أمر حتمى. على سبيل المثال: إذا كنت تميل إلى وضع إصبعك على شفتيك كما لو كنت تخرس نفسك

(على عكس السبب الذى كانت أمك تقوم بهذه الحركة لأجله)، فلتضع يدك فى مكان ما بعيد عن فمك. فلديك الحق فى التحدث كما تحب طالما لديك شىء يستحق القول.

المنفسات

المنفسات هى أكثر مؤشرات التوتر والشك تعبيرًا بالنسبة لمعظم الناس. وما بين القهقهة بطاقة متوترة خلال تقديم عرض ما والنقر بأصابعك إلى العبث بشعرك، اعلم أنك تشق طريقك فى اتجاه رفض الآخرين لك. ولا توجد طريقة مؤكدة لفقدان مصداقيتك أكثر من إظهار بقايا تلك الطاقة المترددة والمتخبطة، والتى تشير إلى عدم تمتعك بالثقة فيما تقدمه (استنتاج: إذا كنت لا تثق فيما تعرض، لمَ يُفترض بأى شخص آخر أن يثق فيه؟).

أول شىء عليك فعله هو معرفة مؤشراتك الدالة على التوتر. وأفضل طريقة للقيام بهذا هى وضع نفسك فى موقف جديد ومزعج لتعرف ما الذى تقوم به لتتأقلم مع تلك البيئة الجديدة. إذا كنت غير معتاد الذهاب إلى دار العبادة جرب الذهاب إليها. إذا كنت غير معتاد الذهاب إلى دار الأوبرا جرب الذهاب إليها. إذا كنت لا تذهب عادة لمشاهدة مباريات كرة السلة الصغيرة فلتفعل ذلك. عليك أن تعرف ما الذى تفعله عندما تتوتر لتتمكن من إخفاء هذه الإشارات. وبينما لا يعلم أغلبنا إشارات التنفيس التى نرسلها، فإننا نلاحظ إشارات الآخرين بسهولة بالغة، لذا أثناء قيامك بتجربتك الصغيرة تلك، تعلم شيئًا إضافيا بمتابعة الناس فى دار العبادة، أو الأوبرا، أو الملعب. افترض أن من حولك قد راقبوك وصاروا يعلمون إشاراتك بالفعل، واشرع فى تعلم إخفائها عن أنظارهم. باختصار، لغة الجسد الشاملة المرتبطة بالحالات المزاجية ليست وحدها القادرة على تدمير نجاحك؛ فالعناصر الأربعة الأساسية - المفسرات والحواجز والمنفسات والمنظمات - تشير إلى درجات يقينك وشكك التى تتغير أثناء حديثك. واختيار السماح للآخرين برؤية أفكارك الحقيقية هو اختيار قوى وفعال طالما تمتعت بالثقة فى نفسك. والسيطرة على رسائلك غير المنطوقة باستخدام هذه الأدوات نفسها تزيد من مساحة الخيارات المتاحة أمامك لتعرض خبراتك.

تسليط الضوء

بالمعنى الدقيق للكلمة، يعنى مصطلح "تسليط الضوء" رؤيتك لما ترغب فى رؤيته فحسب، أما أنا فأستخدم المصطلح هنا بمعنى بمختلف إلى حد ما: فأنت ستعرض للطرف الآخر الطريقة التى ترغب فى أن يستجيب لك بها. وباستخدام العناصر الأربعة الأساسية، ستتمكن من بث الرسائل التى ترغب فى رؤية الآخرين لها. وفى الاجتماعات الثنائية تحديدا، يمكنك كذلك تعلم محاكاة لغة جسد الطرف الآخر لتحصل على المزيد من التعاون والاحترام من الطرف الآخر.

بداية ... اعرف كيف يمكنك استخدام بعض من العناصر الأربعة للغة الجسد بشكل هجومى.

المفسرات

يمكنك استخدام حركة رفع الحاجب لطلب الموافقة - عندما تعلم أنك على حق.

الفهم الطبيعى لهذه الحركة هو أنك تسأل "هل تفهم هذا؟" أو "هل تصدقنى؟". فإذا وجدت أن القلق يغلب على رد الفعل تجاه هذه الإشارة، يمكنك أن توضح وجهة نظرك أكثر لتساعد الآخرين على فهمها. إذا كان من يشاهدك شخصًا متشككًا ويعتقد أنه يرى ضعفا ما فى موقفك، سيجد فى هذا فرصة سانحة ليهاجمك. وعليك رد الهجوم عن طريق توضيح موقفك؛ فأنت تعرف جيدا ما تتحدث عنه.

والتحكم فى استخدامك للمفسرات لاستثارة الأسئلة التى تسمح لك بالتألق أكثر هو حيلة رائعة - أو طريقة مذهلة لدعم مصداقيتك. ولأنك لا تريد لإشارات الشك والتردد أن تظهر عندما تشعر بالشك بالفعل، يصبح إقحامها بفرض استثارة الأسئلة التى يمكنك إجابتها بمثابة استخدام متقن للغة الجسد.

إن المفسرات القوية والانسيابية تدفع الآخرين لتصديقك. لذا، ضم إلى خطتك - ومارس - الحركات التى يمكنك الرجوع إليها لتتمكن من تأكيد أفكارك.

المتفسات

فى أغلب الأحوال، تعبر المنفسات عن الضعف. وأفضل استخدام هجومى لها هو الإشارة إلى الضعف فى جوانب قوتك لتدعو الآخرين لاستجوابك فيها. والأمر هنا

مماثل لاستخدام حركة طلب الموافقة حين لا تحتاج إليها حقا.

والإفراط فى استخدام المنفسات سيضمن لك، بشكل شبه دائم، الحصول على الرفض إلا إذا تم هذا طبقًا لإستراتيجية المحاكاة التى سأناقشها فيما بعد.

الحواجز

اخرج من وراء الحواجز، ولكن لا تضعْ براحتك فى سبيل الانفتاح على الآخرين؛ فرؤيتك مربوطا إلى المنصة هو أمر أقل إرباكا بكثير للآخرين مقارنة برؤيتك وأنت تسعل وتحرك قدميك باستمرار وتتلعثم على المنصة. تخطَّ ما يتوقعه الناس منك بدرجة واحدة فقط؛ فبذلك ستجدهم يستشعرون ثقتك بنفسك. تخطَّ أمرا واحدا فقط مما اعتدت القيام به - لحماية نفسك - فبذلك ستشجع نفسك على الدخول فى حالة أفضل من الثقة فى الذات.

المنظُمات

استخدم المنظمات الشاملة التى تشرك الآخرين فيما تفعله. والحركات الإيجابية على شاكلة الإيماء بالرأس لتشجيع شخص ما على الاستمرار فى الحديث تعمل بشكل فعال طالما لم تبد بمظهر الدمية التى تهز رأسها باستمرار. وكلما شارك الآخرون بشكل أكبر فى نجاحك، قلت احتمالية أن يهاجمك أحدهم.

المحاكاة

يشمل تكتيك المحاكاة العناصر الأربعة الأساسية للغة الجسد - وما هو أكثر من هذا. فهو يضم استخدام لغة جسد الآخرين لكسب ودهم. وهذا لا يعنى محاكاة سلوكياتهم بحذافيرها، بل يعنى استخلاص جوهر ما يقوم به شخص ما. ربما يمكنك تعلم نسخة معدلة من منفساته ومفسراته وإيقاعاته لأن ذلك يعمل على أفضل نحو عندما يُطبق فى الاجتماعات الصغيرة، أو حتى الجلسات الثنائية.

المعايير الثقافية

تشمل المعايير الثقافية أيضا العناصر الأربعة الأساسية - وما هو أكثر من هذا. وعندما يتعلق الأمر بلغة جسد الخبير، عليك اللعب على ما يؤمن الناس بأنه صحيح. إذن، إذا

كانت الفكرة الشائعة هى أن عقد ساعديك يشير إلى احتياجك إلى الحماية - وهو ما يعنى الشعور بالتردد - بينما أنت تعلم أن هذه الفكرة ليست صحيحة بالضرورة، يتوجب عليك الانصياع لهذه الفكرة الشائعة الخاطئة.

إليك نموذجًا لبعض الإشارات والفهم الشائع لها (والذى هو فى الواقع فهم خاطئ):

عقد الذراعين	التردد، الحاجة إلى وضع مسافة.
حاجبان معقودان	الحيرة وعدم اليقين.
التواصل المستمر بالأعين	الاستقامة والثقة.

يؤمن الناس بهذه المعانى لذا عليك استخدامها بشكل استباقى.

التطبيق

يتواصل البشر على مستويات أكثر من المتعارف عليها بين أغلب الناس. فنحن نعتقد أننا نتواصل بالكلمات والحركات فحسب، لكن يمكن لمجال "الكلمات" أن يشمل الهمهمات والتمتمة، هذا إلى جانب تنوع لا يحصى فى درجة الصوت والنبرة والإيقاع. ويبدأ فهم لغة الجسد بمعرفة ما يفعله الناس عادة - وإلى أية درجة يمتد هذا النطاق؟ - ويمتد ذلك ليشمل استجاباتهم الجسدية فى المواقف الخطيرة.

وكلما أصبحت أكثر اطلاعا على نطاق التواصل البشرى، أصبحت قادرا على التعرف على إشارات القبول والرفض. وباستخدام معرفتك بلغة الجسد، ستتمكن أيضا من حماية نفسك من بث الرسائل الخاطئة، وستتمكن من التعامل بشكل استباقى مع المتشككين.

إن فهم الطريقة التى يستجيب بها البشر بصفة عامة للخبرة، والكيفية التى يستخدمونها فى العادة للإيماء بالتقبل أو التبرم فى غضب عندما يقبلون أو يرفضون معلومة ما، سيسلحك بالأدوات المطلوبة لتحقيق النجاح أثناء سعيك لتصبح خبيرا.

الفصل

٤

القوى المحركة - من، ماذا، متى

¤ ¤ ¤

إن جمهورك، والنتائج التى ترغب فيها، ومدة الجلسة هى العوامل التى تحدد طبيعة تخطيطك واستعدادك، بدءًا من تخطيطك لما سترتديه وانتهاء بالطريقة التى ستقول بها وداعا.

- إلى من تتحدث؟
- ما الذى ترغب فى تحقيقه؟
- ما المدة التى ستستغرقها للقيام بهذا؟

إن إجابات هذه الأسئلة هى ما يشكل طريقة إعدادى لكل تحقيق أقوم به، والذى يتطلب منى أن أصبح خبيرا فى أى عدد من الأمور فى ساعتين أو أقل. وإجاباتك على هذه الأسئلة هى القوى المحركة لقدرتك على أن تصبح خبيرا بنفس السرعة، سواء فى عالم الأعمال أو فى البيئة الاجتماعية.

جمهورك

تأتى الخبرة من الجمهور. وإذا لم يكن لديك جمهور، لن يهم مستوى ذكائك مهما كان، ولن يهم كم الحقائق التى تحتفظ بها فى عقلك، وستصبح مجرد صوت فى الصحراء. لهذا السبب، فإن جزءًا من تحولك إلى خبير يكمن فى وجود جمهور، ثم

إدراك العناصر التى يتألف منها هذا الجمهور؛ فالجمهور هو من سيحرك قراراتك بشأن ما ستتعلمه وكيفية تطبيقه.

فى رأيك ... إلى أى مدى يتمتع محقق أمريكى بالذكاء عندما يبدأ إعداده لمقابلة مصدر عربى بقراءة كل ما يمكنه الوصول إليه عن إحدى الجماعات العربية المشهورة؟ هذا لا معنى له بالطبع إلا إذا كان هذا المصدر له علاقة بهذه الجماعة - بعد التعرف على جمهورك فقط سيمكنك تحديد ما يحتاجون إلى سماعه منك ليعتبروك خبيرا.

توجد طريقتان رئيسيتان لتصنيف الجمهور: بؤرة التركيز والحافز.

إليك مثالًا عن كيف يمكن لسياسى - بناء على اطلاعه على بؤرة تركيز الجمهور - أن يبلى بلاء حسنا فى تفصيل العرض ليكون مناسبًا لطبيعة الجمهور.

فى خطاب ألقى يوم السادس والعشرين من أكتوبر عام ٢٠٠٢ فى شيكاغو فى المبنى الفيدرالى - أثناء مسيرة لمناهضة حرب العراق نظمها تحالف أنسر (وهو الاسم المختصر لرابطة: تحركوا الآن لوقف الحرب فى العراق ووضع نهاية للعنصرية) - قال "باراك أوباما": "اسمحوا لى الآن بأن أكون واضحا - أنا لا أعانى من أى أوهام تجاه صدام حسين. هو رجل قاس متحجر القلب". وبعد ذلك أكد على أن "صَدَّامًا لا يشكل أى تهديد وشيك أو مباشر للولايات المتحدة أو لجيرانه".

وفى حفل لجمع تبرعات لأغراض سياسية فى هيوستن - تكساس أقيم فى يوم السابع والعشرين من سبتمبر عام ٢٠٠٢، قام "جورج بوش" أمام جمهور من مؤيديه بإضفاء طابع شخصى على وصف لصدام حسين وتهديده المباشر قائلا: "قبل كل شىء، صدام هو الرجل الذى حاول قتل أبى".

لقد عرف "أوباما" جمهوره: مجموعة جريئة من حزب اليسار يقودها رجال فكر ومثقفون. فقد رأى أن إدراكهم لكفاءته كان على الأرجح سوف يستثار بمفردات لغوية متنوعة ومحددة الموضوع - لقد أبهرتهم كلمات "أوباما" ولغته ومفرداته التى اكتسبها أثناء انضمامه لرابطة اللبلاب (ما رأيك فى هذا كخطاب لخريج بجامعة هارفارد؟). وبالمثل، تمكن الرئيس "بوش" من إصابة الهدف مع جمهوره الذين توقعوا منه شيئا بسيطا مرتبطا بحياتهم. وبإشارته إلى التهديد الشخصى الذى يمثله له صدام حسين تمكن من توصيل رسالته لهم مباشرة وبدون أى زخارف، بل مجرد كلام

غير مزين ملحق به قصة. أن تصبح خبيرا لا يعنى أن تتحدث مثل "أوباما"، فى حين أن مستمعيك يرغبون فى شخص يتحدث مثل "بوش".

كلا الرجلين - وأفضل الشخصيات السياسية تفهم هذا وتتصرف بناء عليه - نجح لسبب مباشر ومنطقى، وهذا جزء أساسى تحتاج إلى فهمه لتصبح خبيرا: مجرد تمتع شخص ما بمعرفة حقائق أكثر منك لا يعنى أن معلوماته لها صلة أكبر بالموضوع من معلوماتك. إن أساس نجاحك هو ما تضيفه لموقف معين ولا يستطيع أى شخص آخر إضافته. إذن ... من أفضل مرشح لرئاسة الولايات المتحدة؟ هل هو الشخص الأكثر خبرة فى إدارة الحكومة؟ إذا كانت هذه هى الإجابة، سيعنى ذلك أن البيروقراطيين كانوا سيتألقون فى الحملة الانتخابية. كلا، إن أفضل مرشح - ليس بالضرورة أن يكون الأكثر كفاءة، بل الأكثر ترجيحًا للانتخاب - هو من يتمتع بالخبرة الأكثر ارتباطا بالجمهور فى سياق معين.

فلنتقدم بالأمر خطوة أخرى. افترض أنك تحاول أن تشرح لطفل السبب وراء تجمع الماء على السطح الخارجى لزجاج بارد. هل ستحدثه عن الرطوبة النسبية للهواء ونقاط التشبع القريبة من الزجاج، أم ستقول له: إن الهواء البارد يجعل الندى يتجمع على الجانب الخارجى للزجاج؟ فى بعض الأحوال تكون البساطة رائعة. والجمهور هو من يملى عليك متى تكون البساطة تواضعا ومتى تكون مجرد سخف.

باختصار، أنت لا تحتاج إلى أن تصبح الأفضل على الساحة لتحقق هدفك، بل كل ما عليك فعله هو أن تكون على صواب فى اللحظة الآنية وأن تصبح معلوماتك مرتبطة بالجمهور الموجود أمامك. فقد يبدو العالِم غبيا أمام طفل صغير عند شرحه لسبب "تعرق" الزجاج.

وتلعب الحقائق والطبيعة البشرية دورًا مهمًّا فى تقييم كل من بؤرة التركيز ودور أفراد الجمهور. ولقد تعرضت لمسألة الدور فى الفصل الثانى عندما استعرضنا معًا كيف ولماذا يعرض القائد بالفطرة والخبير الحقيقى والشخص الصاخب شكوكهم، وبالتالى يلعبون دورا فى قبولك أو رفضك كخبير.

احرص على أن توضح - بأفضل قدر ممكن - إجابة سؤال "لماذا". أثناء تقييمك لجمهورك، عليك قضاء بعض الوقت فى فهم ما يحفز هؤلاء الأفراد الذين يشكلون جزءًا من الجمهور. هل يمكنك اكتشاف أى أسباب تفسر تشكك أى شخص فيك أو

ميله لقبولك كخبير؟ إن هذه الأسباب ستؤثر على اختيارك للطريقة التى يجب أن تخاطب بها جمهورك - سواء كان عليك الظهور بمظهر الشخص العارف بكل شىء لإثارة الرهبة فيمن حولك، أو كان عليك كسب جمهورك بتأثير جاذبيتك. لقد علمت أنا و"ماريان" أننا سنواجه جمهورا متنوعا من المتشككين والودودين عندما قدمنا عرضا فى المتحف الدولى للتجسس، وهو المكان الذى يحظى فيه الحضور العاديون للمحاضرات بالفرصة للاستماع إلى صفوة الشخصيات على مستوى العالم فى مجال الجاسوسية. ولقد عكس عرضنا المشترك وعينا بطبيعة الجمهور، فلقد تمكنت بالطريقة التقليدية للشخص العارف بكل شىء من السيطرة على المعلومات ومسار المرض، أما "ماريان"، فجذبت الحضور بأمثلتها التوضيحية وقصصها الإنسانية.

عليك أن تبدأ عملية اكتشاف الدوافع هذه بالنظر إلى بعض العوامل التى تؤثر على دوافع الإنسان. إذا تجاهلت هذه الخطوة ستجد أنك تقوض، وبقوة، بحثك عن المعلومات ومجهوداتك المبذولة فى التخطيط.

عوامل التحفيز

يوجد عدد كبير من الاحتمالات فيما يتعلق بالعوامل التى تدفع شخصًا ما نحو / أو بعيدا عن معلومات شخص آخر. وسأسلط هنا الضوء على أربعة احتمالات رئيسية:

١. الميول الفطرية.

٢. الاحتياجات.

٣. ما سيخسره الإنسان جراء هذا.

٤. ما سيجنيه الإنسان من وراء هذا.

الميول الفطرية

عندما تحدثت عن الفارق بين الشك الصحى والشخص المعارض فى جزء سابق من الكتاب، فعلت هذا رغبة منى فى غرس سؤال معين فى ذهنك: هل الشخص الذى ستتحدث إليه إنسان صعب الإقناع بطبيعته؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فعليك أن تبدأ معه بداية سريعة لأن أمامك معركة شاقة؛ فبعض الأشخاص لا يمكنهم تأييدك إلا إذا أدركوا أنك واحد من معجبيهم. إذا تشككت أو عرفت يقينا أن هذا هو نوع الشخص

الذى تتعامل معه، كن مستعدا لتظهر احترامك له قبل تقديم أية معلومات لإقناعه بأنك خبير. الخلاصة هنا هى أنه لا يمكنك التحلى بالذكاء الكافى لتصبح خبيرا إن لم تكن ذكيا بما فيه الكفاية لتقدر هذا الشخص ـ أنا لا أتحدث هنا عن المجاملة الفجة أو النفاق، لكن ما أقصده هو الاعتراف بقيمة هذا الشخص قبل بدء النقاش معه.

هناك تنويعات كثيرة فيما يتعلق بشكل التعامل مع شخص يرغب فى إشباع غروره. فقد يكون هذا الشخص ودودا باستمرار (السياسى)، أو قد يكون دائم الانتقاد بسبب شعور شديد بانعدام الأمان (الابن الأوسط). وستساعدك مهاراتك الأساسية على أن تعرف ما إذا كنت ستكسب هذا الشخص إلى صفك أم لا، ومتى سيحدث هذا. ماذا لو كان هذا الشخص الذى يحتاج إلى دفعة لغروره هو أحمق القرية؟ هل ترغب فى وقوف هذا الشخص إلى جانبك؟ وإذا فزت به إلى جانبك فعلا وأصبح جزءًا من المشجعين الخاصين بك، هل يؤذيك أكثر مما ينفعك؟

هناك نوع آخر مناقض تماما: إنهم الذين لا يمكنهم مساندتك والموافقة عليك إلا بعد أن تثبت لهم تفوقك (لمَ قد يرغب رجل ذو سلطة فى امرأة مهيمنة؟). مرة أخرى سيقدم لك الخط القاعدىَ الدلائل الفورية التى تشير لك ما إذا كان الشخص الذى أمامك من هذا النوع أم لا. لكن عندما تكون بداخل الموقف، سيكون من المفيد أن تتمتع بخلفية عن الميول الفطرية للطرف الآخر.

إذن ... أنت لن تضع فى اعتبارك الموجودين بالغرفة وما تعرفه عن الحالة المزاجية لكل منهم فحسب، بل عليك أيضا أن تعرف ما إذا كنت تحتاج حقا إلى الحصول على موافقة هؤلاء الأشخاص أم لا، وما الذى ستفعله بهذه الموافقة حالما تحصل عليها. وهذا يتطلب فهم موقع كل شخص فى النظام الهرمى، ربما أكثر من فهم سلوكياته وطباعه. عليك أيضا أن تضع فى اعتبارك معرفة احتياجاته وما سيخسره وما سيجنيه بانضمامه إلى صفك.

الاحتياجات

متى لا يحتاج الإنسان إلى شىء ما ـ حتى ولو كان مجرد احتياج إلى شخص يستمع إليه؟ هذه الحالة نادرا ما تحدث. إذا كنت فى حوار ثنائى مع شخص آخر، فعليك

افتراض أنه - على أقل تقدير - إما يرغب فى التواصل مع شخص يفهم وجهة نظره، أو يحتاج إلى التسلية الناتجة عن مناظرة شخص آخر.

قد يحتاج الموظف الجديد بالشركة إلى الحصول على التأييد والشعور بالانتماء، بينما قد يحتاج منك الموظف القديم إلى تذكر ما قدمه للشركة. وقد يحتاج المدير إلى كاتم أسرار، بينما قد يحتاج أى شخص آخر إلى مجرد إجابة بسيطة عن سؤال معقد.

كل إنسان يحتاج إلى منهجية مختلفة عندما تحاول نيل قبوله لك كخبير - أسلوب مختلف للعرض واستخدام مختلف للمصطلحات.

هناك خطر محتمل عندما تكون جديدا فى شركة ما - سواء كنت موظفا أو مستشارًا حديث التعيين - وهو عدم تطابق احتياجات الآخرين مع مجال تخصصك. فأنت عندما تدخل إلى غرفة ما وتلقى ما يكفى من المصطلحات المتخصصة والحقائق عن مجال بعينه لتقنع خبيرًا حقيقيًّا - أو على الأقل نصيرًا لك - بقدرتك على تلبية حاجته إلى الرفقة وسط بحر من الغرباء، قد تحقق النجاح بسرعة شديدة، وقد تخسر أيضا بنفس السرعة. فقد يرد عليك أحدهم قائلا: إنك لا تفهم ما يحتاجون إليه، وهكذا لن ينصرف عنك الخبير الحقيقى فحسب، بل ستخسر أيضا كل من فى الغرفة.

الخسارة المحتملة

التغيير ليس سهلا أبدا. عندما تنجح فى إقناع مجموعة بأنك خبير، سوف يتغير الوضع الراهن لأعضائها حتمًا، خاصة إذا كان الأشخاص فى هذه المجموعة يعرفونك بالفعل ولم يتعاملوا معك من قبل باعتبارك شخصًا مطلعًا صاحب معرفة .

تذكر أن عدم تقبلك كخبير سيمكن أغلب الناس من الحفاظ على وضعهم الراهن. فإذا كانت الأمور تسير على ما يرام، فلماذا قد يرغب الآخرون فى المخاطرة بفقدان هذا الوضع، أو فقدان مساواتك لهم بالاعتراف بأنك تعلم شيئا لم يكونوا يعلمونه قبل انضمامك إليهم؟ من جهة أخرى، إذا كانت الأمور لا تسير بالشكل المطلوب، فستجد أشخاصًا فى المجموعة يستفيدون من هذا الوضع: فسواء كانوا معارضين أو مجرد مغتابين، فهناك دائمًا أشخاص يستفيدون من كل وضع متدهور.

ابحث عن الأشخاص الذين سيخسرون إذا أثبت ذاتك، وحينها ستواجه أحد موقفين: الموقف رقم ١، أن تكون محظوظًا ولا يوجد من سيخسر. الموقف رقم ٢: ستجد أن القائد، أو الشخص الصاخب، أو الخبير قد يزعجهم التغيير. وأغلبنا يشعر بارتياح كبير تجاه البقاء فى وضعه الحالى - حتى ولو كان هذا يعنى المعاناة - مقارنة بالتغيير والانتقال إلى وضع جديد.

عندما تقترب من جمهورك، ابدأ بافتراض أن التغيير صعب وأن أغلب الناس يتجنبونه. وعندما يتم تحفيزهم بالشكل الملائم، يقوم أغلب الناس بتبنى أساليب جديدة للتفكير. وتذكر فى النهاية أن كونك خبيرا فى شىء يعرفونه أو يحتاجون إلى معرفته هو تغيير فى حد ذاته. ويسرى ذلك سواء كنت قد قابلت جمهورك لتوك أو كنت تعرفهم منذ زمن بعيد.

المكسب المتوقع

سيخلق نجاحك على الأرجح فرصا ينتفع بها الآخرون من حولك. حتى ولو لم يكن هناك شخص سيستفيد بشكل واضح من تحولك إلى خبير. فلتنظر مثلا إلى خبير مراهنات كرة القدم الذى يدير المراهنات ويقدم نصائح بشأن الفائزين والخاسرين. من سيستفيد من تحولك إلى خبير فى كرة القدم؟ ليس الأشخاص الخاسرين بالطبع؛ فقد تضاءلت فرصهم الآن فى الحصول على بضعة دولارات من الرهان، وبالطبع ليس الخبير القديم لأنك أصبحت الآن منافسا له.

ركز على ما يجنيه كل شخص من ورائك؛ فذلك ما يجعلك بحاجة إلى حشد خبراتك كما يفعل المحقق الناجح. قدم للخبير القديم شخصا يتحدث إليه "بقدر مستواه"، ويفسر معلوماته لمن لا يعرفها؛ فهذا لن يجعلك تحصل على القبول من الخبير القديم فحسب، بل من المتنافسين فى اللعب أيضا، والذين سيعتبرونك مساويا لهذا الزعيم ومعلما لهم فى نفس الوقت يساعدهم على الارتقاء بأنفسهم إلى مستوى الخبراء. وهكذا ستكسب كل من هم حولك لأنك فهمت ما يجب أن يجنيه كل شخص من ورائك.

وحتى تتمكن من استغلال هذه الميول بالشكل الكافى، ستحتاج إلى أن تضع فى اعتبارك محفزات الشخص ومدى ارتباطها بالنتائج التى ترغب فيها، ثم المضى قدما لتعرف متى تكون الاستمرارية فى التعاون بينك وبين الطرف الآخر عنصر إفادة.

النتائج المرجوة

ينبع هذا العامل من صميم سؤال: لمَ ترغب فى أن تصبح خبيرا فى ساعتين؟ هل هدفك هو نيل إعجاب الناس بك لذكائك؟ أم الحصول على وظيفة؟ أم إغراء شخص ما؟

إننى أذهب إلى كل تحقيق ومعى مجموعة من المتطلبات، وتلبية هذه المتطلبات هى النتيجة المرجوة بالنسبة لى من ذلك التحقيق. ويجب أن يتمتع الموقف بمرونة، لأننى كلما عرفت المزيد عن جمهورى - والذى يكون فى هذه الحالة أسيرًا أو مصدرًا للمعلومات - تمكنت من صقل ما يمكن تقديمه لى بشكل أفضل. إلى حد ما، أنت تحتاج إلى التمتع بالمرونة الكافية أثناء تحديدك للنتائج التى تنتظرها، لأنك قد تدخل اجتماعًا متخذًا قرارًا بشأن نوعية جمهورك فتجد شخصيات مختلفة تماما.

فكر فى كل الخطوات المختلفة التى يقوم بها المحقق فقط ليحدد نتائجه المرجوة بثقة - وتلك الجزئية الصغيرة من هذه المنهجية تشمل اكتساب مصطلحات متخصصة ومجموعات أخرى جديدة من البيانات.

إن التحقيقات المحترفة لا تدور حول أشخاص متصنعين و/ أو ساديين يحاولون تسلية أنفسهم على حساب الأسرى؛ فهذه الوظيفة ترتكز على جمع المعلومات والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالموضوع فى أقل مساحة زمنية ممكنة. لذا ... عندما أستعد للقيام بتحقيق ما، أحصل فقط على القدر الكافى من المعلومات لمنحى المصداقية المطلوبة لبناء ألفة مع الطرف الآخر. إن هدفى هو بناء علاقة قوية بما فيه الكفاية لحث هذا الشخص على التحدث؛ فهذا يسمح لى بالحصول على المعلومات فى قدر مناسب من الوقت. هذه هى نتيجتى المرجوة - لا أقل ولا أكثر. فلا رغبة لدى فى أن يرانى الناس بارعًا، أو ذكيًا، أو عطوفًا، أو قاسيًا. ونتائجى المرجوة تملى علىَّ أن أفهم ما فيه الكفاية عن حياة مصدرى لأجعله يصدق أى شىء أخبره به - سواء كان حقيقة أو كذبا - وأن أستخلص منه المعلومات التى أحتاج إليها دون التوقف للبحث عن المصطلحات والمفاهيم أثناء قيامى باستجوابه.

من واقع خبرتى، فإن المحققين عادة ما يعقدون جلسات لمدة ١٢ ساعة فى المرة الواحدة، بالإضافة إلى قيامهم باستخلاص المعلومات من المناوبة السابقة قبل ساعة من الميعاد المحدد للمناوبة التالية. اجمع كل هذا وستجد أن المحققين يعملون

فى مناوبات مدة الواحدة منها ١٤ ساعة. بصفة عامة، ترتكز عمليات الاستخلاص على نوعين من المعلومات: خريطة الاستخبارات - وهى تحتوى على كل الحقائق لدينا والمرتبطة بالموضوع، وخريطة العمل - وهى تحتوى على ما يخبرنا به الأسرى. وتشمل خريطة الاستخبارات كل معلومة متاحة لدينا عن المنطقة التى أسر فيها الشخص الذى أوشك على استجوابه.

وبفضل خريطة المخابرات تلك، قد أكون مطلعا على معلومات أكثر من التى يعرفها الأسير نفسه عن ظروف أسره. وإذا كنت أعلم ما فيه الكفاية عن وظيفته الأساسية وأظهرت له بعض الشفقة، سيبدأ فى التحدث إلىّ، كما سيتعاطف معى هو أيضًا ليبدأ فى إفشاء ما لديه من معلومات. غير أننى أحتاج إلى إطار عمل لتصنيف وتنظيم المعلومات التى يقدمها لى لأتمكن من فهمها. وهذا هو السبب وراء الجزء الخاص بالاستعداد الذى يسلحنى بالحقائق بدلا من مجرد الاعتماد على نفاذ البصيرة عند التعامل مع هذا الشخص.

قد يكون السجين قد سمع دوى انفجار على مسافة بعيدة، لكننى أعلم تحديدا موقع الانفجار والدمار اللذين أحدثهما. لذا عندما أسأله: "ما الذى حدث قبل أسرك مباشرة؟" ويجيبنى قائلا: إنه سمع صوت انفجار يأتى من ورائه جهة اليسار، يمكننى أن أعرف تحديدا المكان الذى كان واقفا فيه والاتجاه الذى كان يواجهه. وإجراء مقابلات مشابهة مع مشتبهين آخرين من شأنه أن يجعلنى أعرف موقع كل واحد منهم بالنسبة للآخر، وهو ما سيمكننى من البدء فى وضع صورة ثلاثية الأبعاد لميدان المعركة وفيها هؤلاء الأشخاص. ومع استمرارى فى تجميع هذه المعلومات عديمة الفائدة - ظاهريا - عن أماكن تواجدهم وما كانوا يفعلونه، يمكننى التأكد مما كان يفعله كل منهم، وبالتالى أعرف أيهم قد يكون قادرا على تلبية احتياجاتى من المعلومات الدقيقة.

أثناء هذه العملية، عادة ما أكون على دراية بعدد هائل من الحقائق التى لا أبوح بها أبدا للمصدر. فقد أعرف أن الوحدة التى كانت عن يساره دمرت بالكامل، لكننى عندما أعلم أن شقيقه كان فى هذه الوحدة، قد اختار إفشاء أو عدم إفشاء هذه المعلومة بناء على ما أحاول تحقيقه هنا. ففى بعض الأحيان تكون المعلومات أكثر قوة عندما لا نكشفها.

فى هذا الموقف اسأل نفسى: "ما الذى أبحث عنه؟": أهو معلومات تكتيكية عن

حمولة المعدات الموجودة فى هذه الوحدة؟ أم نقاط ضعف المركبة التى كان يستقلها؟ ما مقدار الذخيرة التى يمكن لهذه المركبات حملها؟ كل هذه الأمور هى جزء من المعرفة الأساسية لأى جندى. من جهة أخرى، يمكننى أن أكتشف أثناء حديثنا أنه كان السائق الخاص للقائد وليس مجرد جندى عادى - وذلك يعنى ثروة من المعلومات القيمة. وعند اكتشاف تلك اللؤلؤة، أعلم أن هذه الجلسة لن تكون الأخيرة بيننا، وستدعمنى خبرتى للانخراط لساعات إضافية فى الحديث إذا ظللت فى نظره الشخص الذى أدعيه.

مدة الجلسة

مدة الجلسة هى القوة المحركة التى تساعدك على معرفة كم المعلومات التى عليك الحصول عليها.

قد يكون الموقف الذى ترغب فى عرض خبرتك فيه هو مقابلة عمل، أو اجتماعًا مهمًا، أو حفلًا. وكل موقف يضع معايير معينة تحدد المدة الزمنية التى تحتاج إليها لمواصلة عرضك لتحقق النتائج التى ترجوها. والأمر سهل إذا كان هدفك هو مجرد إبهار شخص ما فى جلسة لن تتكرر، ومدتها ١٥ دقيقة. لكن إذا كنت ترغب فى تمديد مردود خبرتك لوقت أطول لتحقيق نتيجة بعيدة المدى - مثل الحصول على وظيفة - تصبح المهمة المطلوب تنفيذها مختلفة تماما، وستشمل لاعبين آخرين متعددين يضطلعون بأدوار المتشككين والمؤيدين. لذا اسأل نفسك:

- ما المدة الزمنية التى أحتاج إليها لإثبات خبرتى ولأنجح فى هذا؟
- هل سأحتاج إلى العودة مرة أخرى عندما ينتهى اللقاء الأول لأستكمل تقديم خبراتى، ربما على مستوى أكثر تعقيدا؟
- ما الفترة الزمنية التى ستتاح لى بين الجلسة والأخرى؟

إن المعلومات التى تحتاج إليها تشبه الذخيرة فى معركة بالأسلحة: إذا حملت الكثير منها؛ فسيرهقك وزنها، وإذا حملت القليل منها فستتعرض للقتل. ونفس الأمر ينطبق هنا، عندما تعرف الكثير عن الموضوع دون أن تعرف ما يكفى عن كيفية استخدام

الحقائق، ستصبح مثل قناص بدون أصبع السبابة - غير قادر على إطلاق النار.

يعتمد اختيارك للإستراتيجية - وهو ما أغطيه فى الفصل الخامس - وتطبيقك لأساليب استعراض خبرتك - مثل الربط والترهيب - إلى حد كبير على المدة الزمنية المتاحة لك لعرض خبرتك.

إليك الاعتبارات الأساسية لاستعراض خبرتك:

- لديك ساعتان أو أقل للاستعداد.
- الخبرة، أيا كان نوعها، هى معرفة تجمع بين الناس.
- يجب أن تقرر الفترة الزمنية التى ستستغرقها جلستك، ويتفرع من هذه النقاط التالى:
    - ما الفترة الزمنية المكرسة لبناء الألفة، وهو ما ستحدده فترة علاقتك الحالية؟ فى اجتماع قصير مع عميل جديد، يمكن قضاء فترة زمنية طويلة نسبيا فى التعرف عليه، متوقعًا أن تخرج من الاجتماع بدرجة من الإلمام بالموضوع.
    - ما الفترة الزمنية التى يجب أن تستمر خلالها فى عرض خبراتك؟

أيا كانت الإستراتيجية التى ستتبعها، عليك أن تتذكر - مثلك مثل الجندى - اختيار ذخيرتك بدقة. ضع فى اعتبارك أيضا الشخص الذى تخاطبه وما تنوى إنجازه، والمدة التى يجب أن تستمر فى التركيز على هدفك خلالها. وكما هو الحال مع الذخيرة، أنت لا ترغب أبدا فى استخدام كل ما فى جعبتك، حتى ولو اعتقدت أنك انتهيت من مهمتك. احتفظ ببعض ما معك للأمور الحتمية.

الفصل

٥

نماذج الخبرة – الإستراتيجية والأساليب والتكتيكات

¤ ¤ ¤

فى فيلم (*Rain Man*) يدهش "رايموند بابيت" (الذى قام بدوره "داستن هوفمان") شقيقه "تشارلى" (الذى قام بدوره "توم كروز") بتذكره للترتيب الأبجدى لتصنيف الأغانى الموجودة على سطح جهاز تشغيل الموسيقى بالمطعم فى دقائق. فتجد "تشارلى" يقرأ اسم الأغنية ليرد عليه "رايموند" بسرعة قائلا "G4" و"M1"... إلخ. ما إستراتيجية "رايموند" لإقناع أخيه بأنه خبير؟ لا توجد هنا أية إستراتيجية، بل إنه حتى لا يعرف ما معنى أن تكون خبيرا.

إن وضع إستراتيجية لإعداد نفسك لتصبح خبيرا يعنى صقل إدراكك لذاتك، وتجميع المعلومات بشكل له معنى، وجعل أسلوب عرضك مناسبًا للموقف. أما "رايموند"، الذى يعانى من التوحد، فهو غير قادر على القيام بأى من هذا.

قارن ما سبق بعرض الخبرة المذهل الذى قام به الممثل والسياسى "فريد تومسون"، سواء فى حملته الانتخابية الرئاسية فى عالم الواقع أو فى مسلسله التليفزيونى (*Law & Order*)، والذى يلعب فيه دور "مدَّع عام له ثقل مولع بتهذيب مرؤوسيه بمقتبسات من حكمة سكان الجنوب" (*Christian Science Monitor,* May 7, 2007). فكما هو الحال بالنسبة لشخصية "آندى جريفيث" لتعليم الأجيال السابقة أن الشخص الذكى لا يحتاج إلى التباهى والتفاخر (فى المسلسل الذى يحمل نفس الاسم)، والذى كان دوره أن حقائق كالتى يعرفها "رايموند بابيت" ليست هى ما يبقى فى ذاكرة الناس - بل إن الاستعداد بإستراتيجية لربط المعلومات بالأفراد هو ما سيجذبهم إليه.

والأمر هنا مشابه لحكمة "فورست جامب" - والفارق أنها نابعة من عقل شخص ذى معدلات ذكاء مرتفعة للغاية: فهو إنسان يتمتع بفهم بسيط لمشكلة معقدة.

إن ما ستفعله لتصبح خبيرا خلال ساعتين أو أقل هو تبنى إستراتيجية واحدة أو أكثر لتقدم نفسك للآخرين باعتبارك خبيراً. وبتذكر أن هذه الإستراتيجيات قائمة على توقع مسبق لدوافع، ومخاوف، وآمال، واحتياجات جمهورك، ومع تعرفك بشكل أفضل على هذا الجمهور، ستحتاج إلى دعم هذه الإستراتيجيات بإدخال تقنيات وأساليب معينة. أخيرا، إن تقييمك لاستجابات جمهورك لك، وتحديدك لأفضل طريقة للحصول على النتائج المرجوة فى الوقت المتاح لك هو ما سيملى عليك التكتيكات التى ستستخدمها لتحقق هدفك.

الإستراتيجيات: تقدم لك طرقا لإدارة المعلومات.

الأساليب: تساعدك على التأثير على الناس.

التكتيكات: هى الطرق التى ستستعرض بها قوتك.

والعوامل التالية هى التى ستحدد اختيارك للإستراتيجية:

- شخصيتك.
- مرونتك فى الأساليب التى تتواصل بها مع الناس.
- الفترة الزمنية المتاحة لتقوم بأبحاثك.
- الفترة الزمنية المتاحة لعرض خبرتك.
- نوع المعلومات التى يمكنك الوصول إليها خلال فترة الإعداد.
- حجم الجمهور.
- بنية الجمهور (من هم؟).

وبما أننى قد ناقشت الأمور الأساسية المتعلقة بالفترة الزمنية والجمهور فى الفصل الرابع، سأركز هنا على أنواع الشخصيات والمعلومات من أجل الانتقال بك إلى بحث واختيار الإستراتيجيات الملائمة لك.

الشخصية

تتضمن الطرق المختلفة التى توصلنا إليها لتقسيم أنواع الشخصيات أساليب لتصنيف المعلومات ومنهجيات للتفاعل مع الناس. وبعض الأشخاص يتقبلون خبرة شخص ما بسبب أسلوب معالجته للبيانات؛ بينما يقبلها آخرون بسبب قوة ارتباطهم بالشخص الذى يعمل على معالجة البيانات.

التقنى

التقنى شخص تحركه البيانات؛ فكل ما يحتاج إليه هو الحقائق. وتلك الشخصية تنطبق على معلمى لمادة الهندسة بالمدرسة الثانوية: "لا تهمنى الإجابة يا سيد هارتلى". أنا أريد معرفة كيف انتقلت من النقطة أ إلى النقطة ب. إن التوصل إلى الإجابة الصحيحة لا يعنى أنك فهمت منهجية العملية". فتحرى الدقة فى الحقائق أمر ذو شأن ضخم بالنسبة للشخص التقنى، وغياب هذه الدقة يولد بداخله ضغوطا قوية. إذا كنت من هذا النوع فاعلم أنك تركز بشكل بالغ على مصدر المعلومات لدرجة قد ينتهى بك الحال معها لتصبح أكبر مشكك فى نفسك عند محاولة عرض خبراتك. وإذا كان هناك شخص من هذا النوع بين جمهورك، يصبح أحد متطلباته لتقبلك كخبير هو استعراضك لمعلوماتك بشكل مفصل.

المُعمِّم

أصحاب هذه الشخصية يستوعبون كمًّا هائلا من المعلومات عن موضوعات كثيرة، وتتضح براعتهم فى فهمهم السريع لعلاقات الأمور ببعضها. وإننى أتذكر هذا الإعلان التليفزيونى الذى تظهر فيه فتاة صغيرة تقول شيئًا على غرار: "أرغب عندما أكبر فى أن أصبح عالمة؛ فأبى عالم". وبعد ذلك تقول لشخص آخر: "أرغب عندما أكبر فى أن أصبح خبيرة أرصاد جوية، فأبى خبير أرصاد جوية"، ثم تقول لشخص ثالث: "أرغب عندما أكبر أن أصبح طبيبة بيطرية...". وفى النهاية أوقعها شخص سمع إجاباتها فى مأزق عندما قال لها: "لقد أخبرتنا أن والدك يعمل..."، لترد عليه مسرعة "نعم، إن والدى مزارع". فى المجتمع الحديث يصبح الشخص المحترف الذى قد يقترب فى علمه من علم الخبير الذى نجح وتألق فى مجتمعات بدائية هو المزارع. فالمزارع هو شخص مُعمِّم: فهو مثال رائع على الشخص القادر على التكيف والنجاح بدون

التخصص فى أمر معين. يفهم المُعمِّم الأشياء فى ضوء علاقتها بغيرها بشكل أفضل من فهمه لكميات ضخمة من التفاصيل فى مجال واحد فحسب. إذا كنت من هذا النوع، فاعلم أنك تتمتع بأفضلية طبيعية كخبير. كل ما تحتاج إليه عندما تستعد لعرض خبرتك هو تذكر أن التقنى الموجود فى جمهورك يحتاج إلى التفاصيل، وأن عدم الاطلاع على الكم الكافى من الحقائق سيكلفك مصداقيتك أمامه. أما إذا لم تكن المُعمِّم، وكان صاحب هذه الشخصية هو أحد أفراد جمهورك، فاعلم أنك قد تجد احتياج هذا الشخص لفهم الكيفية التى تتجانس بها جميع تفاصيلك داخل الصورة الكلية للموضوع أمرا محبطا إلى حد ما. تذكر أن كل تفاصيلك لا تعنى أى شىء بالنسبة له إلا إذا تمكنت من ترجمتها إلى معان واضحة.

الراوى

يبدو الأمر هنا كما لو أن كل شىء يذكر هذا النوع من الأشخاص بأشياء أخرى مر بها فى الماضى، وهو يستمتع بطبيعته بتسليط الضوء على نقاط معينة باستخدام حكايات من حياته ومن التلفاز ومن الأفلام ومن حياة الآخرين. ويمكن لهذا أن يثير جنون الشخص الباحث عن التفاصيل؛ فهو يستمر فى رواية القصص بينما كل ما يريده الطرف الآخر هو الحقائق فحسب. ومن خلال استيعاب كيفية حَبْك قصص رائعة، مثل الخرافات والحكايات الرمزية، يمكن للراوى أن يبنى جسرا بين المعمّم والتقنى بدون أن يصبح مثل أحدهما على الإطلاق. ويحتاج الراوى إلى سرد القصص التى تضم بداخلها رسالة تجيب عن الأسئلة العالقة بذهن المستمع بشكل مباشر وتخفف من القلق وتذكر المستمع بالجزء الذى يهمه فيها.

الإسفنجة

يتأثر هذا النوع بقوة بآراء الآخرين، وهو ساذج عندما يتعلق الأمر بالمعلومات؛ فهو سيتقبل بسهولة خبرات شخص ما لأسباب عدة من بينها جهة انتماء هذا الشخص. أنت طبيب، وبالتالى تفهم ما تقوله بالتأكيد. ومثل هؤلاء الأشخاص هم من خلقوا سوقا لبرامج التلفاز على شاكلة (*Myth Busters*) والمواقع الإلكترونية على شاكلة (urbanlegends.com). فهذا النوع من الشخصيات يبحث باستمرار عن حلول بسيطة للمشاكل المعقدة، وعندما يسمع هذه الإجابة، يمتصها بتفاصيلها. ومثلما هو الحال مع قطعة الإسفنج، فأنت عندما تعتصرمثل هؤلاء الأشخاص طلبا

للمعلومات ستجدهم باحوا بالمعلومات التى سمعوها. وإذا كنت من هذا النوع فستحتاج إلى الانتباه بشكل خاص إلى الجزء الموجود فى الفصل السادس عن فحص مصادرك. أما عندما تتعامل مع أشخاص من هذا النوع، فقد يصبح الموقف مفعما بالتوتر عندما تشكك فى شىء يؤمنون بصحته. وقد تكون الحقائق بصفة عامة بعيدة للغاية عن حقائقهم التى يؤمنون بها.

الرومانسى

كما يشير التعريف المبدئى تمامًا، فإن هذا النوع باحث عن المغامرات الخيالية، وهو صاحب شخصية مثالية. الأشخاص الرومانسيون يتأثرون بشكل أكبر بمضمون المعلومات مقارنة بالحقائق فإنهم معرضون لتجاهل الحقائق لصالح المشاعر. وعندما يجدون الحقائق التى تدعم خيالاتهم، فلتحذر؛ فما من أحد سيتمتع بشغف تجاه هذه الحقائق أكثر منهم، والخوض فى جدل مع شخص خيالى هو أشبه بمحاربة طواحين الهواء؛ فهؤلاء أشخاص يبحثون عن المعنى فى مواضع تضعف فيها المعانى. وإذا تجاوبت معهم ودعمت أفكارهم، يردون لك الجميل بتقديم دعمهم الكامل لك. من جهة أخرى، إذا فشلت فى الوصول إلى مستوى *مثاليتهم* فستنتظرك على الأرجح معركة حامية الوطيس. إذا كنت شخصا خياليا، فتعلم التوجه مباشرة نحو المعلومات العملية فى أبحاثك. لا تتعقب الأرنب حتى جحره لتعرف ما إذا كانت بلاد العجائب موجودة أم لا. وأنا أعنى بهذا أن عليك عندما تجد شيئا يدعم معتقداتك أن تتخطاه لتحصل على المزيد من الحقائق. فهناك آخرون سيطلبون هذه الحقائق؛ أما إذا كنت تتعامل مع شخص رومانسى، فحاول ألا تدمر له خططه، وبدلًا من هذا اشرح له كيف يستغل المعلومات التى تقدمها له ليغذى بها تصوره للعالم.

الأنماط المختلطة

إن أنماط الشخصيات التى ناقشناها لتونا هى عبارة عن أدوات للتصنيف، وكما هو الحال مع أية توصيفات مماثلة للبشر، يجب ألا يتم اعتبارها تعريفات ثابتة ومطلقة؛ فالكثير من الناس (إن لم يكن أغلبهم) هم عبارة عن تركيبات مختلطة من هذه الأنماط. فكر فى نفسك مثلا ... هل أنت مثالى؟ ربما أنت شخص رومانسى وإسفنجة فى نفس الوقت، وتبحث باستمرار عن أحدث البيانات التى تدعم آراءك عن العالم، ومستعد لتكرار هذه المعلومات. أو ربما تكون معممًا رومانسيًا فى نفس الوقت وتتساءل

باستمرار عن كيفية ارتباط الأشياء ببعضها فى الصورة الأشمل للأمور. إن الأشخاص معقدون ومختلطون، ويمكننى أن أمثل شخصية إنسان فى أى مكان ما على جدول توزيع تقليدى طبقا لكل سمة من هذه السمات. ومهمتك أن تضع فى حساباتك أسلوب تفكير *جمهورك*، وأسلوب تفكيرك أنت أيضًا لتتوصل إلى أفضل طريقة لعرض قضيتك.

أنواع المعلومات

طبقا لمصدرك، يمكن للمعلومات التى تجمعها أن تكون وصفية، أو قصصية، أو إحصائية أو خاضعة لرأى ما. وفكرة تقديم "الحقائق فقط" لن ترضى الجميع. فلو كان هذا هو ما يريده الجميع حقا لأمكننا حينها الدخول إلى الإنترنت والتغاضى عن الاستماع لغيرنا. فبينما تعد الحكايات مثلا كافية بالنسبة للكثير من الأشخاص، ستجد على الجانب الآخر أشخاصا آخرين ستحتاج فى التعامل معهم إلى دلائل أكثر صلابة ومنطقية تدعمها الدراسات، كما لا يزال هناك أشخاص يثقون فى الأرقام أو الإحصاءات. وبما أن الإنسان هو المثال النموذجى الذى يرسخ أفكاره حول المبادئ والمفاهيم، يمكنك استغلال هذا بتسليط الضوء على قصص وحقائق مقبولة على مستوى العالم لها علاقة بمعلوماتك. وإذا فهمت جمهورك وعرفت أفضل أسلوب لتجزئ لهم هذه المعلومات، فستتمكن من تصميم مجموعة من الأدوات لاستخدامها فى عرض نسختك الخاصة للخبرة. يمكنك قضاء شهر فى جمع بيانات من الإنترنت عن أفضل معجون للأسنان لك، وقد تكون على اطلاع على كل شىء يمكن معرفته عن هذا الموضوع، لكن الطريقة التى تقدم بها هذه المعلومات هى التى ستحدد ما إذا كان هناك من سيستمع إليك أم لا.

وفى ظل وجود الكثير من البيانات، بدءًا من الحقائق المحددة وانتهاء بنظرية المؤامرة الدخيلة، سيعتمد قدر الصحة الذى تتمتع بها أية معلومة، سواء من وجهة نظرك أو من وجهة نظر جمهورك على نمط شخصيتك وشخصياتهم. على سبيل المثال: التقنى الذى يحاول أن يصبح خبيرا فى ساعتين سيتوجه مباشرة إلى الحقائق. وإذا رغب فى أن يصبح قادرا على مناقشة هجوم التيت الذى قام به الثوار الفيتناميون عام ١٩٦٨ خلال حرب فيتنام، سيبحث عن وصف المؤرخين له بدلا من الاتصال بوالد صديقه الذى شارك فى هذه الحرب لفترة ما، والذى يعرف على الأرجح شخصا أخبره

بقصص عما قد حدث فى هذا الهجوم. أما الراوى ، فقد يزور مثلا موقع (www.imdb.com) ليبحث عن فيلم يدور عن فيتنام، أو قد يتحدث إلى والد صديقه هذا أو حتى إلى والدته ليفهم بشكل أفضل التأثير البشرى لهذه الحرب.

هل يوجد أسلوب أفضل من الآخر؟ تعتمد الإجابة هنا بشكل جزئى على ما تعنيه كلمة "أفضل" بالنسبة لك، كما تعتمد أيضا على نوعية جمهورك ومستوى براعتك فى التعامل مع نوع معين من المعلومات. فإذا كنت إسفنجة مثلا، فقد تواجه صعوبات فى تتبع الإحصاءات وتسليط الضوء عليها فى عرض ما، لا سيما إذا كان جمهورك مكونا من التقنيين.

بالنسبة لأغلب أنماط البشر، تعد الإحصاءات هى أقل نوع من المعلومات تفضيلاً لإثبات الخبرة. ويمكن للإحصاءات أن تفيدك بشكل جيد عندما تشن هجومًا على شخص ما محاولاً تحديد ما إذا كان هذا الشخص صادقًا معك أم لا، إلا أنه يمكن لهذا الشخص أن يوقعك فى مأزق بسهولة إذا جعلت هذه الإحصاءات هى حجر الأساس الذى تقوم عليه خبرتك.

إليك مثالا عن كيفية استخدام الإحصاءات بطريقة هجومية: يقول شخص ما: "نصف عدد الأطفال بأمريكا يعانون البدانة"، وتصادف أنك قد قرأت أن أحدث دراسة عن هذا الأمر تشير إلى أن حوالى ٢٥٪ فقط من الأطفال يواجهون هذه المشكلة، لذا تقول ببساطة: "ربما هم يعانون البدانة من وجهة نظر شخص ما، لكنى قرأت أن الأطباء يرون أن ٢٥٪ منهم فقط هم من يعانون البدانة". السؤال هنا: هل هذا التحدى يؤهلك لتصبح خبيرا أم لتصبح مجرد معارض؟

الآن، فكر فى طريقة أخرى قد يسير بها هذا السيناريو. فعندما يقول لك أحدهم: "نصف الأطفال مصابون بالبدانة!" سترد أنت قائلا: "حقا؟ هل تضع هذه الإحصائية فى اعتبارها الوزن الذى يكتسبه العديد من الأطفال قبل البلوغ، والذى يفقدونه بسرعة كجزء من طفرة النمو والبلوغ التى يتعرضون لها؟". إنك لم تعتمد هنا بشكل فعلى على الحقائق، وبالتالى لن تحتاج إلى الاستشهاد بإحصائية ما لتشكك فى مصداقية التصريح وقائله، بل إن ما فعلته حقا هو الهجوم على ذكريات الناس عن حياتهم أو حياة الآخرين. وبدلا من هذا يمكنك أن تقول: "ما تعريفك للبدانة؟ بمعيار مَن تقيس ذلك به؟ ما النسبة المئوية لمستوى الدهون فى الجسم التى تحدد البدانة؟"

- فى هذه الحالة يمكنك التشبث بمعلوماتك المتعلقة بتصريح الأطباء عن إصابة ربع أطفال الأمة بنسبة س٪ أو بزيادة فى دهون الجسم كآخر سلاح فى جعبتك.

إن إساءة استغلال الإحصاءات لن تقوض مصداقيتك فحسب، بل ستظهرك أيضًا بمظهر الأحمق. هل ترغب فى أن تشبه "ألفاألفا" فى فيلم (*The Little Rascals*) ؟ فهو قد رأى إثر قراءته لمعلومة فى كتاب ما - تقر بأن "أى طفل خامس لأية أسرة هو طفل صينى" - أن الأمر مرعب للغاية لأن والدته على وشك إنجاب طفل جديد - طفلها الخامس. ومثل هذا التفسير للحقائق بدون وضعها فى سياقها أمر شائع.

هذا مثال واحد فقط عن السبب وراء عدم اعتبار الإحصاءات نوعًا من أنواع المعرفة؛ فالإحصاءات وحدها لا تقدم أية خبرة. ومع ذلك، إذا كنت تقنيا وترغب فى تدريب نفسك على أن تصبح أكثر حكمة فى استخدام الإحصاءات، يمكنك زيارة موقع (www.econoclass.com) والخضوع للاختبار الموجود به عن الإحصاءات المضللة المعدة لدارسى مادة الاقتصاد بالمدارس الثانوية والكليات. على سبيل المثال: كيف سيكون رد فعلك تجاه هذه العبارة: أفضل المدارسة الحكومية تقدم منهجًا أصعب من أغلب المدارس الخاصة. إذا قلت: إن المدارس الحكومية هى بالطبع أفضل من المدارس الخاصة، تكون قد وقعت فى الفخ؛ حيث إن كل ما تفعله هذه العبارة هو مقارنة أفضل ما فى شريحة ما بغالبية ما فى شريحة أخرى، وهذا غير منطقى.

الآن، وبعد أن أثنيتك عن استخدام الإحصاءات، سأعترف لك بأنه يمكن للشخص العالم بالطبيعة البشرية أن يجعل منها أداة غاية فى القوة. فمع وجود الجمهور المناسب - فلنقل مثلا: إنهم يتمتعون جميعًا بشخصية الإسفنجة - يمكنك الإفلات بالإحصائية المزيفة عن المدارس الحكومية فى مواجهة المدارس الخاصة، كما يمكنك دفعهم إلى مناظرة قوية عن أوضاع التعليم. وطالما يمكنك الانصراف عن المناقشة قبل أن تضطر إلى قول أى شىء آخر، قد تظهر حتى بمظهر الشخص الفطن.

وبمضيك قدما فى هذه الإستراتيجيات، ستحتاج إلى التفكير فيما تحاول تحقيقه، وما يحفز جمهورك، وكيف يتعاملون مع المعلومات، وما الفترة الزمنية المتاحة لديك لتحافظ على دورك كخبير - وهذا بالطبع سيتأثر بأسلوبك فى إدارة المعلومات وبمستوى قدرتك على التأقلم مع الموقف.

الإستراتيجيات

تعتمد الإستراتيجيات على اختيار منهج ما لإدراة المعلومات لتتمكن من عرض خبراتك من خلالها؛ وهى مناهج لعرض ما تعرفه مع تجنب ما لا تعرفه. وكما ذكرت من قبل، ليست كل الإستراتيجيات مناسبة لكل شخص، كما أن ارتياحك لإستراتيجية ما لا يعنى أنها ستنجح مع جميع أنواع الجمهور. بل إن بعض هذه الإستراتيجيات لا يمكن حتى تطبيقه إذا كان جمهورك مكونا من فرد واحد فحسب.

العنكبوت

شبكة العنكبوت هى عبارة عن أفكار مترابطة ببعضها، وتكمن مهارة العنكبوت فى الانتقال من فكرة لفكرة أخرى يعرف عنها المزيد - ثم الانتقال بعد ذلك إلى ثالثة يعرف عنها المزيد والمزيد. فهذه الإستراتيجية تعنى المهارة فى الاستفادة بكل ما لديك.

إليك مثالا لأشخاص فشلوا بشكل رهيب فى القيام بهذا على المستوى المادى للأمور؛ وهو مثال رائع للإشارة إلى الطريقة التى تعمل/ أو لا تعمل بها هذه الإستراتيجية.

لدىّ صديق يدير معسكرا للتدريب على المجازفات، حيث يدفع الناس لتعلم خبرات أسرى الحرب. وقد كان التركيز فى أحد التدريبات على اختبار أسلوب المعاملة التى يتلقاها الأسير العادى فى دول العالم الثالث بدون تعذيب. لقد رميت للمتدربين كومة من الأفرع الهشة وقلت لهم: "إذا تمكن كل منكم من صنع حصيرة للنوم - لا، انتظروا؛ إذا تمكنتم أنتم العشرة من صنع حصيرة واحدة للنوم خلال ساعتين بهذه الأفرع فسنسمح لكم بالنوم لمدة ٨ ساعات".

كان هؤلاء الأشخاص متعبين وبائسين، وكانت فكرة النوم أشبه بالنعيم من وجهة نظرهم، ولم يكن لديهم أى شىء سوى معاطف واقية من الأمطار وهذه الأفرع.

بعد ساعتين عدت وكان أمامهم مربع ضئيل الحجم - يمكن قياسه بالبوصة - صنعوه من تلك الأفرع. ومع شعورى بالفزع من عدم إحرازهم لتقدم ملحوظ، جذبت بضعة خيوط من معطف أحدهم ونسجتها بين الأفرع فصنعت حصيرة نوم طولها ٦ أقدام فى خمس دقائق.

مرة أخرى، عليك أن تستفيد من كل ما لديك - وهم بالطبع لم يفعلوا هذا.

تابعت الحديث مع هذه المجموعة المكونة من أفراد ناجحين للغاية فى عالم المؤسسات والأعمال، وقمت بإعطائهم تدريبات مشابهة لتحدى حصيرة النوم ولم يتمكنوا من القيام بها. أخيرا، سألتهم عما يميز البشر عن أغلب الحيوانات، فصاح أحدهم مجيبا: "الإبهام". فقلت له: "أكره أن أكون أنا من يخبرك بهذا، لكن القرود أيضا لديها إصبع الإبهام". واستمررنا على هذا المنوال فكانوا يردون علىَّ بإجابات على شاكلة "التواصل"، فأخبرهم أن "كل الحيوانات تتواصل". أخيرا تمكن أحدهم من الوصول إلى الإجابة الصحيحة فقال: "القدرة على التكيف".

تستطيع الحيوانات أن تتكيف مع بيئات مختلفة، ولكن ليس مع جميع أنواع البيئات، أما البشر فهم الفائزون بجائزة القدرة على التكيف مع مجموعة ضخمة ومتنوعة من البيئات؛ فنحن نتمتع بموهبة القدرة على التعميم وإيجاد علاقات بين الأشياء.

بعد ذلك دخلت بهم إلى منعطف آخر: لقد أخبرتهم أن قدرتى على صناعة تلك الحصيرة قد أبرزت هذه القدرة الإنسانية، بينما فشلهم فى صناعتها يجعلهم أقرب للحيوانات منهم للبشر. قلت لهم: "فى الواقع، لقد أصبحتم متخصصين - فأنت مصرفى ومصور سينمائى، وهذا محام، وهذا أستاذ جامعى - لدرجة صرتم معها أقل من البشر".

كل ما طلبته منهم هو النظر بداخلهم إلى ما يعرفونه وإيجاد علاقات بينه وبين البيئة الخارجية. لا يمكنك أن تصف هذه الخطوة سوى بالبديهة إذا شئت، لكن مبدأ الإلمام بجميع الخيوط هذا هو أمر جوهرى عند تطبيق إستراتيجية العنكبوت لتتمكن من النجاح كخبير. وهذا يعنى استخدام المادة البيضاء بالمخ لخلق العلاقات التى لا يمكن لـ"رايموند" فى فيلم (RainMan) خلقها. أثناء عملى مع مخرج أفلام يدعى "آدم لارسون" لإنتاج فيلم وثائقى عن مرضى التوحد مؤخرًا، عرفت الكثير عن الحالة يتعلق بما نتحدث عنه هنا عن خلق العلاقات. فمرضى التوحد ذوو الأداء المرتفع قادرون على خلق تلك العلاقات، كما يمكنهم القيام ببعض التدريبات التى أعطيتها للمجموعة السابقة بمستوى لم يتمكن هؤلاء التنفيذيون من الوصول إليه بسبب تخصصهم. ويفترض بهذا أن يوضح لك فكرة إمكانية تمثيل شخصيات البشر

على جدول توزيع تقليدى يعرض كل شىء. ضع هذا نصب عينيك عندما تطبق هذه المهارات.

فى إحدى المرات زرت جدة صديقة قديمة لى فى إحدى دور الرعاية، حيث كانت هى وأخريات فى نفس الجناح يعانين من درجة متقدمة من مرض الزهايمر، وكانت هناك امرأة ضئيلة الجسم تتحدث فى بعض الأوقات ببراعة لدرجة أنسى معها أن عجلات كرسيها المتحرك تبتعد عنى. لقد كانت هذه المرأة أستاذة بجامعة فاندربيلت، وكانت حياتها المهنية هى ما يشكل كينونتها. وفى أى وقت كانت تنجرف فيه إلى واقعها البديل، كان كل شىء يدور حول فاندربيلت. وبعد فترة قصيرة نسيت أنها مريضة بالزهايمر لأنها كانت لطيفة وفصيحة. ولقد لاحظت أن صديقتى خرجت من الغرفة فسألت المرأة "هل رأيت أين ذهبت السيدة الشقراء الطويلة؟". فردت عليها قائلة "نعم، إذا خرجت مباشرة من هذا الباب واتجهت إلى اليسار فستجدين نفسك فى فاندربيلت - إنها هناك فى فاندربيلت".

لقد اتبعت إستراتيجية العنكبوت، وإن كان بغير عمد. فكل شىء بالنسبة لها مرتبط بنقطة مرجعية معينة تفهمها وتعرفها.

تتطلب إستراتيجية العنكبوت التحرك بالمحادثة فى اتجاه أحادى لتتمكن من الوصول إلى ذلك أو جوانب الموضوعات التى تعرف عنها شيئا ما. ونتيجة مباشرة لهذا، ستتمكن من إبقاء النقاش بمنأى عن الجوانب التى لا تعرف عنها أى شىء.

جرب التمرين التالى باعتباره طريقة للإحماء.

توخ الحذر وتحل بالذكاء أثناء محاولتك القيام بهذا، وإلا فسينتهى بك الحال بالظهور بمظهر الغبى. إن مجال تخصصى المعرفى - السلوك البشرى - يتكيف بشكل رائع مع إستراتيجية العنكبوت. أما تخصصك فى مجال معين، كالجراحة التنظيرية بالتكنولوجيا الحديثة، فقد لا يتمكن من هذا التكيف.

تمرين: لعبة كيفن بيكون

هل تتذكر لعبة ست درجات من التباعد الملقبة بلعبة كيفن بيكون؟ تعتمد اللعبة على الفرضية الرياضية القائلة بأن كل شخص على وجه البسيطة - بالتداعى - لا يبعد سوى ستة أشخاص عن أى شخص آخر ويرجع أصل هذه اللعبة إلى افتراض سائد فى هوليوود بأن كل ممثل سينمائى يبعد ست درجات فحسب عن الممثل كيفن بيكون. فى هذا التمرين سنفعل نفس الشيء لكن بالمعلومات. اختر موضوعين يبدو أنهما يبعدان كل البعد عن أحدهما الآخر إليك بعض الاقتراحات:

الإبادة الجماعية فى رواندا.........................خطط التقاعد (401K).

نبات الشوك الكندى ....«باريس هيلتون».

الانهيارات الطينية..شركة مايكروسوفت.

إليك مثالاً خفيف الظل للطريقة التى قد يسير بها التمرين:

١. تتحدث مالكة منزل فى منطقة خليج سان فرانسيسكو عن الاحتمالية المرعبة لابتلاع المحيط لمنزلها لو هبت عاصفة قوية فى هذه المنطقة.

٢. أنت ستسألها عن الإجراءات الوقائية التى اتخذتها.

٣. تتحدث مالكة المنزل عن التأمين، والاستعداد ببرنامج ريفرس ٩١١ للاتصالات الهاتفية، والاحتفاظ بمؤن للطوارئ فى سيارتها ... إلخ.

٤. ستقول لها: «يبدو أنك مستعدة أكثر مما هى الحال مع أغلب الشركات. لقد فكرت فى كل الاحتمالات! أراهن أنك لو عملت لدى مايكروسوفت لن يتعطل جهاز الكمبيوتر الخاص بى أبداً».

حسنا ... لقد قمت بهذا فى أربع خطوات. ماذا عنك؟

حساء الحجارة

فى أسطورة حساء الحجارة، يصل شخص غريب إلى بلدة تعانى من المجاعة، وهناك لم يعرض عليه أى شخص أى طعام؛ فهم لا يملكون سوى القليل. جلس هذا الغريب فى وسط ساحة البلدة وأشعل نارا ووضع فوقها إناء معدنيا كبيرا ملأه بالماء، ثم أخرج حجرا نظيفًا من حقيبة حريرية أنيقة ووضعه فى الماء. بعد قليل أخذ غرفة من الماء ليتذوق حساء الحجارة، ثم قال: "مممم، لذيذ! لكن لو تمكنت من إضافة الكرنب إليه

لأصبح رائعا". عندها ذهب إليه أحد القرويين ومعه ثمرة كرنب صغيرة للغاية كان يدخرها لنفسه ووضعها فى الإناء. استمر الرجل الغريب فى تذوق الحساء والتلذذ مع التعليق على وجود شىء ناقص حتى ضم إلى الإناء لحما مملحا وجزرا وبطاطس وبصلا. بعد الانتهاء من إعداد الحساء قام الغريب بمشاركة الجميع فيه، وتعجب سكان البلدة من روعة مذاقه، وعرضوا عليه شراء "الحجر السحرى".

عندما تستخدم هذه الإستراتيجية ستلعب دور صاحب الوصفة وليس الطاهى؛ أى ستدخل إلى غرفة ومعك خبرة الإنصات وخلق علاقات ترابط بين المعلومات التى يقدمها لك الآخرون. إن مهمتك كخبير هى حث هؤلاء الناس على الشعور بالثقة الكافية ليشاركوا فى إعداد الحساء، وهذا شكل من أشكال بناء التحالف فى أعلى مراتبه لأنه قائم على تحفيز المشاركين. إن كل شخص يتذكر مشاركته، ولكن تظل أنت مركز الحدث.

المُكرِّر

إننى أسمى هذه الإستراتيجية بالمكرر، لأنك عندما تتواجد فى غرفة مليئة بالخبراء، غالبا ما تكون المعلومات الصادرة عنهم مشابهة للبترول الخام - لا فائدة منها. فالبترول الخام هو عبارة عن مزيج من الأنواع المختلفة للهيدروكربونات التى يجب فصلها لتحصل على البنزين الذى تتحرك به سيارتك، وزيوت التشحيم، والكيروسين، ومع امتداد القائمة، تجد أشياء أخرى مثل منتجات البلاستيك وألوان الشمع. وعملية التقطير الجزئى المتبعة فى معامل التكرير هى التى تعطى للبترول الخام قيمته.

تدور ثقافتنا حول الاستخدام النهائى للمنتجات وليس حول السلع الخام التى على شاكلة البترول الخام. ما الذى يقوله أمريكى غادر لتوه مطعما عندما تسأله "ما الذى تناولته توًا فى إفطارك؟". قد تكون الإجابة المعتادة هى "بيض مخفوق بالجبن السويسرى، ولحم مقدد، وخبز القمح، وبطاطس مقلية معدة بطريقة منزلية". قد يفترض هذا الشخص أيضا أنك تطرح هذا السؤال لأنك ترغب فى معرفة مستوى جودة الإفطار لتقرر ما إذا كنت ستتناول إفطارك أنت الآخر فى هذا المطعم أم لا، لذا قد يكون البيض المخفوق "لذيذا" أو "مائعا". إلا أنه فى أجزاء أخرى عدة من العالم ، قد لا تتجاوز الإجابة أكثر من "بيض ولحم وخبز وبطاطس" لأن هؤلاء الأشخاص يفكرون بشكل أكبر فى المواد الخام لهذا الإفطار. وهذه العقلية تؤثر على الطريقة التى نرغب

فى تقديم المعلومات بها إلينا - تلك العقلية القائمة على مبدأ "لا تجعلنا نجهد أنفسنا لنرى قيمة معلوماتك. لذا عليك بإعداد المعلومات للاستهلاك الفورى، ثم ضعها فى حاويات بلاستيكية أنيقة يمكن رصها على رفوف عقولنا".

وتصبح إستراتيجية المُكرِّر مفيدة بشكل خاص عند مواجهة احتياج الكميات الضخمة من المعلومات التى لا يمكن لأى شخص استغلالها. فى يوليو ٢٠٠٢ قام السير "تيم بيرنرز لى" - الذى شارك فى اختراع شبكة الإنترنت - بتقديم محاضرة عن "الشبكة الدلالية" فى بوسطن بعد فترة قصيرة من شروعه فى نشر أبحاث عنها. اندفع الحضور خارج غرفة المؤتمرات وهم يقولون "ما الذى قاله؟ ما معناه؟ من يمكنه شرح هذا الكلام؟" باختصار ... لقد كانوا يبحثون عن مُكرِّر، شخص يمكنه التقاط الحقائق وتقديمها فى شكل يمكن استخدامه. والمُكرِّر الناجح يلجأ لتفسيرات واضحة وعامة، تأتى غالبا فى شكل أمثلة، تسمح لكل مستخدم بفهم المعلومات طبقا لمستواه. يقوم المُكرِّر ببساطة بتقسيم تلك المعلومات شديدة التقنية إلى أجزاء كبيرة لها معنى لجميع الناس على المستوى النموذجى مع تمكين كل فرد من إيجاد معنى لهذه المعلومات فى إطار حياته اليومية. بهذه الطريقة قد يساهم المُكرِّر فى خلق فهم هو نفسه لم يكن يعرفه من قبل.

المفسِّر

يمكن للخبير الحقيقى المتخصص أن يخلق حسًّا من الانبهار والذهول فى عرض تقديمى أو محادثة ما، وبالتالى يجعل من نفسه شخصا لا يمكن لأحد تحديه. وباعتبارك مفسرًا ستنحى الخبير جانبًا لتعرِّف جمهورك بالجزئية الموجودة فى المعلومات المقدمة، والتى ترتبط بما لهم ووجهة نظرهم. فأنت تفهم الجمهور وتعرف مستوى فهم كل فرد منهم، وبالتالى ستصبح الترس الذى يجعل الآلة تعمل. ولقد قام خبراء الدين بهذا على مدار آلاف السنين بتفسيرهم لمشيئة الله بأسلوب ومصطلحات بشرية، وخبرتك تعنى أنك الشخص القادر على تفسير ما يقوله الخبير للآخرين. إنك لا ترغب فى التحول إلى فيلسوف يتحدث بلغة مجردة يصعب فهمها، بل ترغب فى التحول إلى مصلح يتحدث بلغة مفهومة لجميع الناس على اختلاف مستوياتهم، وهذا الدور يختلف عن دور المُكرِّر لأنك تقوم بترجمة أفكار ولغة معينة إلى لغة مألوفة بالنسبة لنا.

إذا كنت قادرا على فهم لغة الخبير المتخصص فستصبح عندها ذا قيمة، لكن عليك أن تصبح مراعيا له بما فيه الكفاية حتى لا تهدده. فإذا رأى هذا الخبير أنك

لا تفسر كلماته بالنيابة عنه فحسب، لكنك تفهم أسراره ستصبح مصدر خطر عليه، وأنت لن ترغب فى فقدان هذا الشخص لمصداقيته لأنك ستتعرض حينها للهجوم.

يمكن للمفسر أن يصبح جزءًا من إستراتيجية معقدة. فإذا دخلت إلى غرفة لا تعرف فيها شيئا، فقد تجد فيها الكثير من الأشخاص شديدى التخصص، لكن لا أحد فيهم يتحدث نفس لغة الآخر. فلتنظر مثلا إلى متخصص فى التسويق ومتخصص آخر فى البرمجيات - يمكنك أن تنجح فى الظهور أمامهما بمظهر الخبير، وستبدو فطنا للغاية إذا تمكنت من تفسير ما يقوله كل منهما للآخر بعبارات ومصطلحات بسيطة. ستصبح عندها أهم شخص فى الاجتماع، لأنك تساعد الآخرين على أن يصبح لكل منهم معنى منطقى يفهمه من حولهم؛ فأنت من يؤسس جسور اللغة التى تمكن الأفكار من التحرك بسلاسة.

خلال حرب الخليج الأولى كنت أسافر مع الجيش الكويتى، وكان هناك ثلاثة أمريكيين وعشرة كويتيين يجلسون فى خيمة بالقرب من محطة كهرباء تشتعل بسبب إلقاء العراقيين قنابل يدوية على المحولات أثناء انسحابهم.

كانت مهمتى هى معرفة المدة الكافية لإخلاء منطقة تدعى "حولى". وأثناء جلوسنا بالخيمة، تفاوضنا مع الكويتيين على ما نريدهم أن يقولوه بلغتهم المحلية لكى يبثه خبراؤنا من قسم العمليات النفسية عبر مكبرات الصوت للأهالى. ولقد اخترنا بث هذه الرسالة بلهجتهم بدلا من اللجوء للغتى العربية التى تعد أكثر رسمية من لغتهم. لقد أردنا أن نسجل على الشريط - الذى ستتم إعادته مرارا وتكرارا - شيئا من قبيل "اخفضوا أسلحتكم، لا تطلقوا علينا النيران. نحن هنا لنحرر المدينة، وللبحث عن العراقيين. إذا كنتم تعلمون أين هم تعالوا واخبرونا". أردنا أيضا أن نوضح لهم أنه "فى حالة إطلاقهم النيران علينا، سنرد بالمثل".

أما ما كان يدور فى ذهن الكويتيين، فكان شيئًا من قبيل "على كل المجرمين تسليم أنفسهم فورا وإلا فسنهدم المبانى فوقهم".

وأثناء المفاوضات وبينما كنت أترجم لأحد ضباطنا ما قاله القائد الكويتى، لم تعجب الضابط الطريقة التى كانت تسير بها الأمور، فقال لى: "أخبر هذا الـ××× أن ..." - عند هذه المرحلة أصبحت أكثر من مجرد مفسر أو مترجم: لقد أصبحت ناصحا أيضا بتوصيل المعلومة المتصلة بالموضوع ولكن بدون الإهانة.

قد لا أكون أذكى شخص أو أفضل مفسر، لكن فى هذه اللحظة كنت من يحتاج إليه الجميع لتنفيذ المهمة المطلوبة. لقد كنت الخبير القادر على إنجاح الأمور.

المحقق

ترتكز هذه الإستراتيجية على حل المشكلة بدلا من مجرد عرض الخبرة. ويستخلص المحقق المعلومات لأجل المعلومات فحسب. بعد ذلك، وعند تحديد البيانات التى تطلبها بقية المجموعة لإتمام المهمة، يبدأ فى الوصول إلى هذه البيانات وإظهارها على السطح. يفترض بالمحقق ألا يكون متحيزا، ولا يعلق على مستوى جودة المعلومات التى يتلقاها، بل إن كل ما عليه فعله هو استخلاص أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالموضوع لعلاج المشكلة المطروحة.

ستتعلم القيام بهذا فى ساعتين أو أقل بالتركيز على مهارات على شاكلة *تتبع آثار المصدر* أو التفرعات التى يقوم بها شخص ما أثناء حديثه. عندما يتكلم الناس أو يطرحون أسئلة، تجدهم يكشفون باستمرار عن المزيد من المعلومات. عندما تتأمل مثلا حديثا فى حفل ما ومساره، ستكتشف أن الحديث ينعطف بشكل مستمر تبعا لما يقال فيه - الآن أنت تفهم معنى أثر المصدر. باختصار ... ستقوم بتجميع معلومات من التلميحات الصادرة عمن حولك لتؤسس بها خطة استجواب فعالة باستخدام البيانات التى تعرفها من أبحاثك. ببساطة شديدة، هذا هو صوت أسئلة الجميع غير المنطوقة، والتى لا يتمكنون من صياغتها فى بعض الأحيان.

اللؤلؤة

اللؤلؤة هى أكثر الإستراتيجيات تعقيدا، إلى جانب تطلبها لأكبر قدر ممكن من الموهبة. وهذا المفهوم يعنى أن جزئية المعرفة الصغيرة تشبه حبة الرمال داخل المحار. وباستخدام آثار المصدر لتوجيه الحديث، تضع طبقة فوق طبقة من هذا النقاش فوق حبة الرمال تلك بحيث تبنى باستمرار معرفتك فوقها. مع نهاية الحديث - وهو على الأرجح سيكون أقرب إلى جلسة تستمر لساعات وليس جلسة قصيرة - لن يتخيل الطرف الآخر مجرد تخيل أنك قد بدأت الحديث معه وأنت جاهل بالموضوع نسبيًا. السبب هنا هو الطريقة التى أفصحت بها عن معلوماتك وبنيت بها معرفتك.

إن أفضل الصحفيين بارعون فى أسلوب بناء الخبرات هذا، لكنك نادرا ما ترى

تلك العملية وهى تحدث إلا إذا فاجأت أحدهم أثناء عملية توثيق متعددة الأجزاء. فالأخبار التى تشاهدها فى النشرة المسائية تعرض لك الخلاصة بدون الكشف عن الساعات التى قضيتها فى التفاعل مع المصادر لإعدادها.

خلال نقاشنا عن هذه الإستراتيجية، تذكرت "ماريان" أنها ربما تكون قد طبقتها بدون قصد عدة مرات أثناء إجرائها لأبحاث كتابها الأول، والذى كان يدور عن العلاج عن بعد. ففى هذا الكتاب اعتمدت "ماريان" بقوة على تكوين ألفة مع نوعية غير اعتيادية من الأطباء عام ١٩٩٣: طبيب يتمتع بخبرة تكنولوجية تكاد تقارب معرفته الطبية. وفيما يلى محادثة - أعيدت صياغتها بشكل تقريبى - أجرتها "ماريان" مع طبيب فى الجيش توضح كيفية تطبيق إستراتيجية اللؤلؤة:

ماريان: "عملياتك التطبيقية عن بعد فى الصومال تعد حدثًا سابقًا لعصره".

د. جى: "نعم، هذا صحيح".

ماريان: "استخدام الكمبيوتر المحمول باوربوك باعتباره التكنولوجيا المحورية للعمليات جعلها قابلة النقل".

د. جى: "كان من السهل جدا توصيل الكاميرا بالقابس وربطها بالقمر الصناعى؛ فوزن الرزمة كلها كان أقل من ٣٠ رطلا".

ماريان: "هل مثل لك الوزن مشكلة عند نقل هذه الرزمة إلى المستشفى الميدانى؟".

د. جى: "نعم، لكن كانت هناك مشاكل أخرى مرتبطة بالطاقة. وهذا الكمبيوتر يتمتع بالقدرة على الانتقال من الاعتماد على الكهرباء والقابس إلى الاعتماد على البطاريات بدون أية مشاكل. لذا عند انقطاع التيار الكهربائى، سينتقل الجهاز من حالة إلى أخرى بدون فقدان البيانات".

ماريان: "وهل أجهزة الكمبيوتر الأخرى لا تفعل هذا؟".

د. جى: "لا، لقد بحثنا فى جميع مكونات النظام بدقة لنحصل على نظام يتحمل العمل إلى أقصى حد ممكن، وفى نفس الوقت يتمتع بأكبر قدر من المرونة فيما يتعلق بمشاكل الطاقة والتخزين ... إلخ".

ماريان: "أعلم أن الاستخدام المستمر لهذا النموذج يعنى أن لديك قصص نجاح عظيمة أخرى معه".

عندها أخبرها د."جى" بعدد من قصص نجاحه التى احتوت بطبيعتها على تفسيرات للجوء إلى هذه التكنولوجيا، والإجراءات التشخيصية، وبروتوكولات العلاج والجوانب المادية للمشروع، والمزيد والمزيد من المعلومات. هل تم التعامل مع "ماريان" باعتبارها خبيرة فى نهاية هذا الحديث؟ لقد أثمرت المقابلة عن أكثر من مجرد فصل فى الكتاب: لقد أدت إلى تعيينها فى منصب استشارى تقوم فيه بكتابة وتحرير مقالات صحفية مرتبطة بالعلاج عن بعد، ومواد أخرى لمركز "والتر ريد" الطبى العسكرى.

ماذا كان يُقصَد بـ "حبة الرمال"؟ إنها المعرفة بأن جهاز باوربوك هو التكنولوجيا المركزية للمشروع. أما الباقى فكان مجرد عبارات تكميلية أو أسئلة توجيهية - أى أسئلة تطرح لتتبع آثار المصدر.

ملاحظة أخيرة على هذا الموضوع: يوجد بالجيش قول مأثور قديم: "لا توجد خطة تظل كما هى بعد أول احتكاك بالعدو"، وبالتالى قد تتغير إستراتيجيتك حالما تتواجد فى قلب الحدث. وكلما عرفت جمهورك بشكل أفضل، وبشكل مسبق، قلت احتمالية احتياجك للقيام بتغييرات جذرية.

تمرين: فهم النجاح غير المتعمد

فكر فى تلك المرة عندما ظننت أن شخصًا ما أحمق، فتتضح أنه خبير - سواء حدث هذا الأسبوع الماضى أو ربما منذ أعوام مضت عندما كنت فى المدرسة الثانوية. ما الذى فعله هذا الشخص وجعل الناس ينتبهون له بشكل فورى ويظهرون له بعض الاحترام؟ هل يمكنك ربط إنجازه بأية إستراتيجية من تلك التى استعرضناها فى وقت سابق؟

أسماء الإستراتيجيات ليست مهمة، فقد تتوصل إلى قائمة أسماء خاصة بك تمدك بنقاط ارتكاز أفضل. المهم هنا هو وجود إستراتيجية، فإستراتيجيتك هى ما سيساعدك على تحديد الأساليب التى ستتبعها فى عملية البحث. أما إذا كنت لا تعرف كيف ستقترب من شخص أو مجموعة ما، فاعلم أنك لن تعرف أيضًا الأسلوب الذى ستتبعه لتقوم بأبحاثك.

الأحمق فى مواجهة البارع

الاستخدام المتعمد للإستراتيجيات التى ناقشناها هنا سيجعلك تضع فى اعتبارك باستمرار آليات الموقف، والأساليب التى ستتبعها لمنع وقوع حالات الفشل التى سأتحدث عنها فيما يلى. فى هذه الحالات، يقع "الخبراء" فى شراك أنماط معينة بدون إدراك خطورتها. وكل ما عليك فعله هنا هو الإنصات مع وضع الإستراتيجيات الست نصب عينيك، وستسمع صوت اقتراب فشل محتمل حالما يحاول هؤلاء الأشخاص تقديم أنفسهم باعتبارهم خبراء.

أنا إما تواجدت بشكل شخصى فى هذه المواقف التى سأحكيها، أو سمعت عنها من أشخاص أعرفهم جيدا. ولقد أجريت تغييرات بسيطة فى الوصف لحماية الحمقى منهم.

العنكبوت

أقام الرئيس التنفيذى لشركة صغيرة عشاء عمل على شرف إحدى العميلات، وانضم أيضا عضوان من فريق عمله إلى العشاء، وكان أحدهما موظفا جديدا بدا صعب الإرضاء. تحدثت العميلة عن مشروع رائع تقوم به: البحث والكتابة لتقديم مجلة عن ثقافة الكراهية. سألها الرئيس التنفيذى عما إذا كان لديها مصدر رئيسى تلجأ إليه لتعريف هذا المبدأ، فأجابته قائلة: "نعم، المركز القانونى الجنوبى لدراسات الفقر".

وقبل أن يتمكن أى شخص آخر من التقاط أنفاسه، هجم الموظف الجديد على هذه المحادثة بمجموعة من الحقائق والقصص عن الموقف الرهيب الذى يعانى منه المتهمون فى قضية جينا ٦ - المراهقون السود الذين أخذوا على عاتقهم الدفاع عن قضية الحقوق المدنية للسود فى مدينة جينا بولاية لويزيانا. لقد استمع الحضور بأدب لمعلوماته - التى أظهرت تمتعه بقدر كبير من المعرفة - والتى أدت إلى خروج الحديث عن مساره.

المشكلة: ربط الموظف الجديد، فى عقله، بين المركز القانونى الجنوبى وأخبار هذه القضية، لكنه لم يفصح أبدا عن هذا الربط. ونتيجة لهذا بدا موضوعه لا صلة له بالحديث الأساسى.

كيف كان يفترض به تطبيق هذه الاستراتيجية: كان رئيس هذا المركز قد كتب من قبل عن قضية جينا ٦، لذا كان الارتباط بين الحديث الدائر على العشاء و"مجال خبرة" الموظف الجديد وثيقا للغاية. كان يمكنه تقديم هذه الحقيقة واستعراض بعض الوقائع المثيرة للإعجاب لينتقل بعدها بانسيابية إلى العميلة بسؤالها عما إذا كانت أبحاثها قد غطت أى شىء له علاقة بقضية جينا ٦ أم لا. تذكر أن العنكبوت يبحر عبر شبكته من خلال التحرك بطريقة منهجية لينتقل من موقعه الحالى إلى موقع فريسته، وليس بمجرد القفز عبر الشبكة إلى الموقع الجديد فحسب. فكر فى المحادثة باعتبارها كائنًا حيًّا انسيابيًّا وأبحر بها عبر تلميحات إضافية مساعدة تقوم بتوجيه المحادثة لتعود مرة أخرى إلى مجال معرفتك.

حساء الحجارة

قام مالك وكالة متوسطة الحجم للعلاقات العامة بتعيين موظفة محنكة لإدارة قسم المشروعات، وكانت مهمتها الأولى هى التنسيق لحملة لتبادل المقايضة. لم يعط مالك الشركة للموظفة الجديدة أى وقت للإعداد، بل قال لها: "أعضاء فريقك بالداخل ينتظرونك"، وفتح لها باب غرفة الاجتماعات. عندما دخلت ونظرت إلى صفار التنفيذيين الموجودين بالغرفة وأمامهم دفاتر لتدوين الملاحظات، تمنت لو أنهم على الأقل يعلمون شيئا ما عن الشركة. بدأت الاجتماع بإعرابها عن تطلعها لشرح "الوجه العصرى" للمقايضة ودعتهم إلى تقديم أفكارهم. فأشار أحد الحضور إلى أن مؤسسى الشركة هم رجال أعمال شباب يتمتعون بالوسامة، لذا فإن الترويج لهم سيساعدهم فى عملهم. وقال آخر إن قصص النجاح التى تشمل بعض الجهات المشتركة معهم فى التبادل، مثل شركات التكنولوجيا والفنادق المتميزة، وجهات أخرى تتمتع بمظهر عصرى، ستساعدهم على إتمام المهمة. وقد اقترح شخص ثالث أن تضم وكالة العلاقات العامة للمجموعة المشاركة فى حملة التبادل، وتحكى قصة عن اختبارها بشكل شخصى لفوائد المقايضة. علمت مديرة المشروعات الجديدة أن مالك الشركة لن يخصص موارد الوكالة أبدا لأى شىء لن يعود عليه بمكاسب وأموال حقيقية، لكنها مع ذلك أضافت الاقتراح الأخير إلى مسودة الخطة.

المشكلة: لاحظت مديرة المشروعات أن هذا العضو اليافع فى فريقها قام لتوه بسكب الخل فى حسائها، لكنها لم تعرف كيف تصلح الضرر الذى حدث.

كيف كان يفترض بها تطبيق هذه الاستراتيجية؟ الترحيب بفكرة تتبع التجارب السابقة للشركة منذ لحظة انضمامها للتبادل، ولكن مع رفض اقتراح قيام الشركة بذلك بنفسها. عندما لا تنجح إستراتيجية حساء الحجارة بشكل فورى، يحتاج الخبير إلى التحول إلى محكم لتصنيف الأفكار، وتعديل مزيج المكونات بحيث يأتى بالنتائج المرجوة، لأن الشخص القائم على إعداد حساء الحجارة هو مالك الوصفة وعليه ألا يسمح لأى شخص بإضافة عناصر فاسدة أو غير مناسبة بها.

المُكرِّر

أرادت جمعية مكونة من مجموعة من شركات الأبحاث والتصنيع الترويج لفوائد تكنولوجيا الـ REFID (أو كشف الترددات اللاسلكية)، لذا دعت إلى عقد مؤتمر صحفى. وقد حضر المؤتمر مجموعة صغيرة من المراسلين الصحفيين - جاء أغلبهم لتناول الشطائر - والذين شعروا بالغباء أمام الحقائق التى قدمها المهندسون بأسلوب فنى للغاية. حاول منظم اللقاء أن يشرح لهم فائدة هذه التكنولوجيا - فى المواصلات، والتعليم، والبيع بالتجزئة، وأنها فى الواقع هى مفيدة فى كل المجالات. غير أن إضافة هذه التكنولوجيا إلى المنتجات والحيوانات وحتى البشر لمتابعة تحركاتهم بدا نوعًا من التطفل. وقد خلص المراسلون فى النهاية إلى أن هذه التكنولوجيا تبدو مشابهة إلى حد كبير لفكرة رواية (Big Brother) لـ "جورج أورويل".

المشكلة: حلل المكرر المعلومات بطريقة لم يرَ الحضور معها سوى الجوانب السلبية لهذه التكنولوجيا. وبالتعمق معهم أكثر من اللازم فى تطبيقات محددة - رأى المكرر أنها عصرية - أضاع على نفسه فرصة أفضل لمعاونتهم على رؤية المساعدة التى يمكن لهذه التكنولوجيا تقديمها للإنسانية بتحديد مصادر الأطعمة مثلا وضمان سلامة الحيوانات وتتبع الملكيات ... إلخ. فهو لم يرسم لهم سوى صور سلبية عن الطريقة التى قد يستخدم بها "العلماء المجانين" هذا الابتكار بدلا من حثهم على تخيل الجوانب التى قد تساعدهم هذه التكنولوجيا فيها.

كيف كان يفترض به تطبيق هذه الاستراتيجية؟ لو كان منظم اللقاء قد قدم لهم أمثلة عن كيفية استخدام هذه التكنولوجيا فى المواصلات (من خلال تركيب أجهزة إرسال واستقبال على الطرق السريعة)، وفى التعليم (بإحلالها محل شريط الرموز على كتب المكتبة)، وفى مجال البيع بالتجزئة (إدارة سلسلة الإمداد)، وهكذا، لم تكن

هذه التكنولوجيا لتبدو أمامهم موفرة للوقت فحسب، بل كانت لتبدو أيضا عملية وغير مؤذية. وشرح الطريقة التى يمكن للناس حماية حيواناتهم بها، وحماية موارد الغذاء فى العالم، وحتى ضمان صرف الأدوية بالشكل السليم كان سيأخذ هذه التكنولوجيا إلى الخطوة التالية، مع السماح للجميع فى نفس الوقت بتخيل تطبيقات جديدة وإيجابية قد يكون هو نفسه لم يفكر فيها قط.

اللؤلؤة

توضح هذه المحادثة كلًّا من النجاح والتعثر عند تطبيق إستراتيجية اللؤلؤة. تحب إحدى صديقاتى الاستماع إلى الكتب المسموعة بدلا من مراقبة الطريق أثناء القيادة، وكانت قد أنهت لتوها إحدى أسطوانات كتاب (Don't Know Much about the Universe) للكاتب "كينيث سى. ديفيس" (بالمناسبة ... يستغرق هذا أقل من ساعتين)، لذا قررت صديقتى فى إحدى الحفلات أن تبدو أمام الحضور باعتبارها عالمة فلك. لقد كانت تعلم أن الحضور أذكياء وحاصلون على مستوى راق من التعليم، لكنها لم تكن تعرف ما إذا كان أحدهم يتمتع بخلفية عن هذا الموضوع أم لا.

لقد كان عليها أولا أن تنتقل بالحديث إلى علم الفلك؛ حيث إن المسارات المؤدية إلى أى موضوع عددها لا ينتهى، ونحن نوجه المحادثات طوال الوقت إذا كانت لدينا قصة طريفة لنرويها أو عندما نرغب فى ذكر اسم شخص ما مشهور ليعلم الآخرون أننا نعرفه. عادة لا يحتاج الأمر إلى الكثير من البراعة، بل تكفى عبارة بسيطة على غرار "هذا يذكرنى بـ ...". وفى هذا الموقف، كان يمكن لمسار الحديث أن يكون أى شىء بدءًا من مرجع شهير وهبوط مكوك ما وانتهاء بالحديث عن الدين فى أمريكا (يعود الفضل فى حركة الإصلاح الدينى إلى "مارتن لوثر كينج" الذى قام بتأسيس هذه الحركة، كما كان معاصرا لرجل آخر كرس جهوده للإصلاح الدينى وهو عالم الفلك "كوبرنيكوس" ...) فى هذا التجمع بدأ الناس من حول صديقتى يتحدثون عن جراحات التجميل. وبعد اعترافها بأنها خضعت لجراحة فى أنفها، أشارت إلى أغرب عملية جراحية فى الأنف على الإطلاق: "تيكو براهى" الذى وضع مكان جزء من أنفه - فقده فى مبارزة - قصبة أنفية من الذهب والفضة. بعد ذلك سارت المحادثة بشكل مقارب للتالى:

بارى: من "تيكو براهى؟".

ديفيد: هو الشخص الذى أثبت أن "كوبرنيكوس" كان على صواب.

ميليسا: نعم، وفى فترة الخلاف بينهما قام بابتكار أدوات لمراقبة النجوم والكواكب.

ديفيد: أنا أعتبره بشكل عام عالم رياضيات - أعتقد أن أول مرة سمعت عنه فيها كانت فى محاضرة للرياضيات بالكلية - لكنه اشتهر أكثر بالطريقة التى طبق بها الرياضيات على علم الفلك.

بارى: متى كان هذا؟

ميليسا: لقد عاش تقريبا فى نفس عصر "شكسبير".

ديفيد: أووه، لقد تذكرت الآن. كان "جوناس كيبلر" هو وريثه، وكان هذا غريبا لأن "كيبلر" متزمت وملتزم للغاية، بينما كان "تيكو براهى" يطرد من المكان تلو الآخر بشكل مستمر.

ميليسا: كانت علاقتهما من أغرب العلاقات على الإطلاق.

مع استمرار "ديفيد" فى تذكر الإنجازات غير العادية لـ "تيكو"، لم يكن بوسع "ميليسا" القيام بأى شىء سوى التأكيد على كلامه مع تعليقات عن شخصيته المرحة - لأن هذا كان الشىء الوحيد الذى استخلصته من الاستماع إلى الأسطوانة. ولكن عندما انحرفت المحادثة إلى اتجاه آخر، علق "ديفيد" قائلا: "لم أكن أعلم أنك تدرسين علم الفلك!".

ومع شعورها بالانتصار فى لعبتها الصغيرة، حاولت الذهاب إلى مدى أبعد من ذلك قليلاً. ولكن لم تضع "ميليسا" فى اعتبارها أنك إذا امتلكت مادة تستغرق ٣٠ دقيقة فى عرضها وعرضتها فى ٣٢ دقيقة، سيبدو شىء مما تقوله مجرد ثرثرة فارغة. فقد طرح عليها أحد الحضور سؤالا يبدو بديهيا وهى تلتقط أنفاسها: "إن اسم "كيبلر" له ثقله وهو أكثر شهرة من "براهى". هل نسب لنفسه الفضل فى الإنجازات التى حققها الأخير؟". وعندئذٍ لم ترد سوى بصمت محرج، وهكذا تراجعت مصداقيتها قليلا.

المشكلة: كما ذكرت فى مقدمة النقاش عن الإستراتيجيات، فإن اللؤلؤة هى أكثر الإستراتيجيات تعقيدا. يكمن التحدى هنا فى الحفاظ على الحديث فى نفس مساره، مع دعم تراكم المعلومات. وفى هذه الحالة، لم تتمكن "ميليسا" من الاستمرار فى تنسيق عملية جمع الحقائق المكملة بسبب مضيها فى الثرثرة.

كيف كان يفترض بها تطبيق هذه الاستراتيجية؟ كان عليها التوقف عندما اتضح لها حصولها على قبول الحضور ثم تغيير موضوع الحديث. وكان يمكنها عندها توظيف البيانات التى جمعتها من خلال هذه المحادثة لتغذى به بحثها استعدادا للمواجهة القادمة. وكانت المعرفة الخالصة التى يمكنها جمعها فى جلسة أخرى لمدة ساعتين ستضيف إليها الخبرة الكافية التى ستضمن استمرار "ديفيد" فى التفكير فيها باعتبارها زميلة فى الإعجاب بعلم الفلك.

المفسر

الفشل فى هذه الإستراتيجية قد يبعث على الضحك. وأحد الطرق التى يمكن أن يؤدى بالمفسر للفشل هو استكمال نهايات الجمل للخبير المتخصص. فعند سماعه مثلا لعبارة مثل "تبدأ عملية التقطير الجزيئى بتسخين الخليط ..."، يسارع قائلا "وتنتهى بأشياء على شاكلة أقلام التلوين والزجاجات البلاستيكية". لقد رأى أحد رفاقى السابقين فى الجيش أحد الرجال الذين عمل معهم فى واشنطن وهو يتعرض لهذا الفشل المرة تلو الأخرى. فبعد تقاعد هذا الرجل - وهو بالمناسبة حاصل على أعلى أوسمة الجيش - شغل منصبا مرموقًا فى إحدى الجمعيات التجارية، وهو منصب يفترض معه أن يكون ملمًّا بالعديد من الموضوعات المرتبطة بصناعة الإلكترونيات وخططها التشريعية. وكان أعضاء طاقمه يعملون بكد على إعداد شرائح عرض لتقديمها لأعضاء مجلس الإدارة لإطلاعهم على أحدث أنشطة المجموعة. ومع رغبته فى إظهار اضطلاعه بالمسئولية، قام بشكل روتينى بـ"تفسير" شرائح العرض أثناء قيام أعضاء فريقه بتقديم عروضهم، وكانت خطوة انتقلت بالعروض إلى اتجاه لم يكن من المزمع الذهاب إليه.

المشكلة: يفترض بالتفسير أن يوضح المفاهيم والمصطلحات مع الالتزام بشكل دقيق بسياق الموضوع، وإلا أصبح لا شىء سوى تطفل يجعل المفسر يبدو بمظهر الأحمق.

كيف كان يفترض به تطبيق هذه الاستراتيجية؟ تتمثل القاعدة الرئيسية فى استخدام هذه الإستراتيجية فى فهم لغة كلا الطرفين. ولا توجد حاجة للفهم العميق؛ فإن ما تحتاج إليه هنا هو فهم جيد بما فيه الكفاية لتصبح أفضل مَنْ فى الغرفة. لقد كان كل ما يحتاج هذا التنفيذى إلى القيام به هو استدعاء الموظفين الكبار فى فريقه

قبل الاجتماع الرئيسى ليشرحوا له شرائح العرض "كما لو أنهم يتحدثون إلى شخص لا يعلم أى شىء".

فى بعض الحالات يكون أفضل مفسر هو الشخص الذى لديه ما يكفى من المعلومات المدعمة بالإصرار على أخذ فرصة لاكتساب المزيد. ولقد كنت جيدًا فيما يتعلق باللغويات، لكننى لم أكن الأفضل بين أفراد وحدتى بالجيش، ومع ذلك تفوقت عليهم جميعا لأن قليلين فقط منهم من كانوا يتمتعون بالجرأة الكافية ليتحدثوا عند شعورهم بالشك وعدم اليقين. فالتوازن هو كل شىء.

أثناء عملية عاصفة الصحراء، كنا فى حاجة إلى معدات، وكان تدريبى فى السياسة والعلوم والشئون العسكرية باللغة العربية قد تجاهل أشياء مثل الكماشة ومفتاح الأنابيب. ولم أكن أشعر بأية رهبة أو لا أبالى إذا بدوت غبيا، لذا سألت واحدًا ممن كنا نعمل معهم: "هل لديك بعض من ذلك الشىء الذى تضعه على الأسلاك الكهربائية عند توصيلها ببعضها لتحمى نفسك من الكهرباء؟"، فنظر لى الشاب العربى باستغراب وقال باللغة العربية: "هل تعنى "شريطا لاصقا"؟". وقد شعر اللغويون الآخرون من حولى بأنه من الغباء قول ما قلته - لكننى أنا من حصلت على الشريط اللاصق. إذن ... وفى هذه الحالة كنت مفسرا أفضل من كونى لغويا.

المحقق

لعل أكبر خطر يواجهه المحقق الفعلى فى هذه الإستراتيجية هو تحديد النتائج وتوجيه المصدر نحو الوصول إليها. ويحتاج المحقق إلى التمتع بعقلية متفتحة ليسمح للخبير المتخصص بالإجابة عن الأسئلة أثناء استخلاصه للمعلومات بطريقة منهجية للتوصل إلى حل.

تستهدف إستراتيجية المحقق حل مشكلة بعينها، لذا إذا تم تطبيقها بشكل يفتقر للكفاءة ستزداد المشكلة سوءًا. ويوجد بالتأكيد ملايين الأمثلة لاستشاريين قاموا بذلك، وهو الأمر الذى أدى للقضاء على شركات بأكملها. أما المثال التالى فهو لم يكن كارثيا إلى هذا الحد.

فى جلسة عن إستراتيجيات الاتصالات مع الرئيس التنفيذى وأربعة من كبار التنفيذيين بالشركة، قامت استشارية الاتصالات بدفع التنفيذيين للدخول فى جلسة

عصف ذهنى لإعادة تسمية خط إنتاج. فى الواقع كانت لديها أفكار رائعة للغاية، وكانت سعيدة لاكتشافها أنه مع استمرار الجلسة كانت إجابات الأسئلة التى طرحتها تشير مرة أخرى لبراعة أفكارها. وهكذا قامت بإعداد سجلات وقوائم ورسوم بيانية، كما وضعت قائمة مميزات وعيوب لخصت فيها المشكلات المرتبطة بكل الأفكار. وفى النهاية أخذت المجموعة أفضل خيار وضعته هى - وهو ما رفضه بالكامل فريق المبيعات فى الأسبوع التالى.

المشكلة: عند تطبيق إستراتيجية المحقق، لا يمكن للخبير أن يفرض خططه على عملية حل المشكلة. وقد كان علىِ الاستشارية أن تستشف مجموعة معلومات من المصادر المتاحة لديها - وهذا يعنى كل المصادر المرتبطة بالمشكلة، وليست المصادر المتفقة معها فى الرأى فحسب.

كيف كان يفترض بها تطبيق هذه الإستراتيجية؟ كان تمديد رؤية خيارات النجاح يستلزم الحصول على بيانات من العاملين فى الصف الأمامى - والذى يضم الكثير من التقنيين - إلى جانب الملمين بمختلف الأمور فى الشركة فى قمة السلم المؤسسى.

الأساليب

طبقا للغة الجيش فإن الأساليب هى ما يستخدم لحث الناس على التحدث أثناء التحقيق ويطلق عليها *منهجيات*. وهى عبارة عن طرق للتعامل مع المعلومات، والتأثير على الطريقة التى يشعر بها الناس تجاهك - إنها بمثابة رافعات نفسية لو شئت تسميتها كذلك. واختيارك للأساليب يعتمد على الكيفية التى يستجيب بها جمهورك لإستراتيجيتك وما يفترض القيام به فى الخطوة التالية لتحوز على قبول جمهورك لك باعتبارك خبيرًا.

فى الفصل الأول تحدثت عن أسباب نزوع الأشخاص إلى قبولك كخبير - لأنك تابع لأشخاص يحترمونهم، أو لأنك ترهبهم ... إلخ. والأساليب التى سنستعرضها هنا هى الآليات الكامنة وراء تلك الأسباب، حيث ستستخدمها لربط المعلومات، أو ترهيب الجمهور، أو التبعية لجهة أو شخص... والتى هى جميعًا طرق لتنصيب نفسك خبيرًا.

والأساليب الرئيسية هى:

- **الاستجواب المباشر:** يمكنك اللجوء للاستجواب المباشر كطريقة لجمع المعلومات التى لديك بالفعل ولاستيضاح الأمور التى لا تفهمها. وستبدو أكثر ذكاءً وستوحى للآخرين بتمتعك بالثقة فى الحقائق التى استعرضتها بالفعل إذا طلبت تفسيرا أو تعريفا ما بدلا من استخدام مفهوم أو مصطلح بشكل خاطئ.

** الاستجواب المباشر ينجح مع أية إستراتيجية.*

- **عرض مكافآت:** تأمل "الوعود الانتخابية". سينزع الناس إلى حد كبير إلى النظر لك باعتبارك خبيرًا إذا عرضت عليهم شيئا يرغبون فيه، سواء كان هذا شيئا ملموسا أو معلومة ستجعل حياتهم أسهل. ارجع بتفكيرك إلى حديثنا عن الدوافع. ويمكن للمكافأة أن تتمثل فى شىء بسيط للغاية مثل طمأنة شخص لديه الكثير ليخسره بأنه فى أمان.

** يمكن للمكافآت أن تنجح مع أية إستراتيجية.*

- **اللعب على وتر العواطف:** عندما تظهر المشاعر القوية على الساحة، يتنحى المنطق إلى المقعد الخلفى. إذن، وبالعودة مرة أخرى إلى مثال الإحصاءات المزيفة عن المدارس الحكومية والخاصة، اعلم أنك إذا قدمت تصريحك بطريقة تضغط بها على أحد الأزرار العاطفية للأشخاص المستمعين لك، قد لا يتعرض هذا التصريح عندها للكثير من التدقيق. إنك بالطبع تجازف هنا بخسارة الأشخاص الذين يستجيبون بمشاعر سلبية لهذا التصريح، ولكنك قد تقنع المصابين برهاب التكنولوجيا بأن تقنية الـ REFID شىء جيد بالإشارة مثلا إلى عدد الكلاب التى تموت ببطء يوميا بسبب عدم تمكن أصحابها من العثور عليها، وأن هذه المأساة غالبا ما يمكن تجنبها باستخدام هذه التكنولوجيا للتعرف على مالك الحيوان.

** هذا الأسلوب لن يعمل بشكل جيد مع إستراتيجية المكرر والمحقق اللتين يقتضى دورك فيهما أن تتعامل بأمانة مع المعلومات.*

- **النقد:** يمكن لهذا الأسلوب أن يصبح آلية للترهيب، كما يمكن أن يفيدك بشكل رائع عند تطبيق إستراتيجية حساء الحجارة. فسؤال مثل "لم تعتقد أن التحول

إلى البرمجيات مفتوحة المصادر لن ينجح؟" يمكن أن يكون السؤال الحاسم الذى يأتيك بأفكار عن الحل ويدفعها لتطفو على السطح. يمكن أيضا لتوجيه النقد الذكى أن يعبر عن احترامك لإنسان ما - فبعض الأشخاص يعتقدون أنك "لا تفهم ما يدور حوله الأمر" إذا لم تنخرط معهم فى مناظرة، وهم أكثر ميلا لقبولك باعتبارك خبيرًا إذا جادلتهم (تأمل مثلا سكان نيويورك).

* لن يعمل هذا الأسلوب بالمستوى المطلوب مع إستراتيجية المفسر، لكنه قد يكون مفيدا مع بقية الإستراتيجيات الأخرى. ولكنك ستحتاج إلى معرفة جمهورك عن كثب.

- **الإطراء:** هذا الأسلوب بمثابة الزيت الذى يمكن المتحدث من مواصلة التحرك، ونحن نسمى هذا الأسلوب، بلغة المحققين، تغذية الكبرياء والغرور. وكلما ارتفع ذكاء جمهورك، احتجت إلى تطبيقه ببراعة وحذر.

* *طالما بدوت صادقا، يمكنك استخدام هذا الأسلوب فى أى وقت لتكسب الناس إلى صفك.*

- **العبث:** هل صادفت من قبل طفلا يسأل باستمرار "لماذا؟". عندما يبدأ شخص ما بالتفوه بتفسيرات يكون المقصود بها تقويض مصداقيتك، ستحتاج إلى اللجوء إلى هذا الطفل. لكن عليك التأكد من أن محاولات هذا الشخص لتشتيت الجمهور مجرد عبث، والطريقة الوحيدة للتأكد من هذا هو أن تطلب منه تقديم المزيد والمزيد من التفسيرات للنقاط التى يستعرضها - وهذه طريقة مؤكدة لجعل حتى الرجل الحكيم يبدو بمظهر الأحمق.

* *هذا الأسلوب غير ملائم مع إستراتيجية العنكبوت والمفسر.*

- **المعرفة غير المحدودة:** فى لغة الجيش، يعنى هذا الأسلوب "أننا نعرف كل شىء". ويمكن للغة جسدك واستخدامك الحصيف للحقائق أن يجعلاك تبدو كما لو كنت موسوعة. والمفارقة هنا أن الأشخاص القادرين على الاستفادة من هذا الأسلوب بأفضل شكل ممكن هم أولئك الذين يعلمون متى يصمتون وليس المتحدثين الناجحين. فأنت هنا تطرح معلومة رئيسية فى مرحلة حاسمة من المحادثة؛ وهذا ينجح على أتم وجه عندما تقدم للجمهور معلومات لا يتوقع أحد أن تخطر على بالك من الأساس. فمثلا عند إجراء تحقيق، عادة ما يشمل إطار العمل معرفتى بحقائق شخصية عن الأسير أو حتى أمور أخرى على

شاكلة مصدر الانفجار الذى سمعه قبل وقوعه فى الأسر مباشرة. أما فى عالم الأعمال، فيمكننى أن ألقى بمصطلح مهم لا يفترض بأى شخص فهمه سوى المنتمين لهذا التخصص، وهذا من شأنه أن يدعم إستراتيجية المفسر.

* يمكنك دعم أية استراتيجية بهذا الأسلوب.

- **الجهل أو السذاجة:** تماما كما توجد أوقات تحتاج فيها إلى تسليط الضوء على فكرة معرفتك لكل شىء، توجد أوقات أخرى سيفيدك فيها أن تقول "لا أعلم"، أو "ليست لدىَّ أية فكرة عما يحدث". فيمكن لهذا أن يساعدك تمامًا على استخلاص المزيد من المعلومات من الأشخاص الأكثر منك اطلاعا ومعرفة. وحتى لو لم تثمر هذه الخدعة عما هو أكثر من هذا، ستكون قد رفعت من مستوى مصداقيتك كشخص أمين - فأنت شخص صادق تعترف بما تعرفه وما لا تعرفه - من خلال بحث الآخرين على أن يعلموك ما لا تعلم. اعرف ما تحتاج إليه لتنمى خبرتك، وستجد نفسك تحرز نقطة جديدة لصالحك سواء مع الشخص الذى يجيب عن أسئلتك أو مع بقية من فى الغرفة. أنا من أبناء الجنوب، لذا يمكننى أن أقول إن الجنوبيين يفعلون هذا ببراعة مذهلة؛ فهناك موطن يدعى "جيف فوكسوورثى" - عبقرى الكوميديا - الذى إذا اتبعت أسلوبه، قد تصبح أستاذًا فى النكات.

  * *هذا الأسلوب ينجح بشكل خاص مع إستراتيجيتى اللؤلؤة والمحقق.*

- **بناء أساس مشترك:** ارجع بتفكيرك إلى مبادئ لعبة "كيفن بيكون" وست درجات من التباعد. يمكنك اجتذاب الإجابات والقبول إذا استطعت تأسيس انتماء مشترك مثل أخوية فى الكلية، أو النوادى، أو المنظمات النسائية، أو المؤسسات الخيرية، أو الكشافة، أو حتى الاشتراك فى وفاة الآباء بنفس المرض. ويصبح إيجاد الأساس المشترك أكثر سهولة مع التقدم فى العمر، لأننا جميعا نبدأ عندها فى ملاحظة تراجع قدراتنا البصرية، وتغير كثافة الشعر، أو مقياس الخصر، أو خطوط الوجه؛ وهذا أساس مشترك يحدث بشكل تلقائى.

* *لن يؤذيك أبدا تكوين روابط شخصية مع جمهورك. وهذا الأسلوب ينجح مع أية إستراتيجية، كما أنه مفيد جدا عند بناء الألفة مع الآخرين.*

- **الصمت**: هل هو من ذهب؟ هذا مؤكد! فأغلب الناس - خاصة فى الثقافة الأمريكية - لا يحتملون فترات الصمت، ولذا يكسرونها بكلماتهم. وقد يكون كلامهم مجرد ثرثرة، وقد يكون بمثابة لآلئ من الحكمة. لذا ... استمع فحسب وعد للمشاركة فى المحادثة فقط عندما تمتلك شيئا قويا من شأنه أن يؤكد خبرتك إذا قلته.
  * يدعم أسلوب الصمت أية إستراتيجية.

أريد منك الرجوع إلى الفصل الأول حيث الجزئية التى ينقسم فيها طرق إعداد نفسك كخبير إلى قسمين (سلبى وإيجابى). قد تركز الأساليب السابقة على أحد الطرق السلبية - العزلة والانتماء - لكنها أيضًا تعمل كآليات لتطبيق مبادئ إظهار الخبرة، والربط، والتعميم، وإضفاء الطابع الشخصى، والتكيف والترهيب، بشكل عملى.

التكتيكات

التكتيكات عبارة عن حيل تدعم إستراتيجيتك بإمدادك بطريقة لتستعرض بها قوتك. وتساعدك التكيكات على قهر "العدو"، أو بلغة عالم الأعمال: ستساعدك على إنهاء الصفقة - الفوز بقبول الناس لك كخبير، ثم تقرر بعد ذلك، إذا كنت ستمضى قدما فى حياتك بعد تحقيقك لهدفك أم ستبدأ فى الانتقال إلى المستوى التالى مع جمهورك (ولقائهم).

وأكثر الطرق إيجازًا وبلاغة لوصف هذه التكتيكات هى اللجوء إلى المصطلحات العسكرية الثابتة:

- **ساتر من النيران**: فى سياق عالم الأعمال يعنى غمر هدفك بالنيران أن تقدم له الحقائق فى تتابع سريع لتظهر له قوتك القاهرة. على سبيل المثال: يمكنك تطبيق إستراتيجية العنكبوت لتعود بالمحادثة إلى موضوع تعرف عنه الكثير مع الاستمرار فى الحديث عنه باستخدام البيانات والقصص والرؤى العملية وغيرها من الطرق الأخرى لتعزيز قبول الآخرين لخبراتك.

- **رصاص القناصة:** يطلق القناص رصاصه بحذر على هدف محدد بطريقة لا تسمح لهذا الهدف بإطلاق الرصاص بدوره، أو على الأقل لا يتمكن من القيام بهذا بنفس دقة القناص. ويمكن لهذا أن ينجح معك على نحو رائع عندما تكتشف الشكوك المحيطة بك قبل حتى أن يعبر أصحابها عنها. وعليك القيام بضربة وقائية عندما تعرف السبب وراء هذه الشكوك.
- **النيران المضادة:** رد إطلاق الرصاص بعد وقوع اعتداء قد يحفز حدوث تبادل لإطلاق النيران، لذا قد يريحك أكثر أن تتعامل مع هذا التكتيك باعتباره مبارزة وليس إطلاقا للرصاص. على سبيل المثال: أثناء لعبك لدور المحقق قد يقابلك شخص يشكك فى حل المشكلة الذى توصلت إليه. هناك الكثير من طرق رد إطلاق النار المضادة لتستعيد أفضليتك مرة أخرى: يمكنك مثلا قول شىء على غرار: "لقد تمكن الرئيس من القيام بخطوة مثل تلك فى آخر شركة عمل معها ووفر ٤ ملايين دولار من تكاليف الصيانة". ومع هذا التكتيك، عليك التمتع ببديهة سريعة لتستمر فى رد هجومه.

فى سياق الحصول على قبول الآخرين لك باعتبارك خبيرًا، ستجبر التكتيكات جمهورك على الخضوع لموقف معين لتتمكن معه من توجيههم إلى المسار الذى تريده، أى نتائجك المرجوة. وعندما يبدأ المتشككون فى القيام بتصرف ما من شأنه أن يعرضك للخطر، ستبدأ بدورك فى اللجوء إلى تكتيكات، ولهذا سأناقش بعمق استخداماتها فى الفصل العاشر "خطط الإنقاذ".

وضع الأفكار حيز التنفيذ

إن الفكرة المركزية لكل هذه الإستراتيجيات والأساليب والتكتيكات هى إيجاد طرق لعرض العلاقة بين ما تعرفه وبين جمهورك، ثم العمل بعد ذلك على تسليط الضوء على هذه العلاقة إن لم يلاحظوها على الفور ومن البداية. وصدقنى ... فى بعض الأحيان لن يلاحظوها حتى عندما يفترض بها الوضوح، لأنها ذاتية الاستيعاب بشكل مبالغ فيه. وإذا كانت هذه هى حالتك فسوف يصير تحويل انتباههم إلى شىء آخر خارجى جزءًا لا يتجزأ من النجاح فى التحول إلى خبير.

طلبت منى إحدى الشركات - التى تم استدعائى لها لتقديم استشارات لإدارة المشروعات - أن أشارك فى مناقشات دمج الأنظمة كواحد من أولى الاجتماعات التى سأحضرها لقد كان تركيز كل فرد بالاجتماع منصبًّا على ما يعنيه له موضوع الحوار على المستوى الشخصى لدرجة جعلتهم جميعا يفقدون القدرة على رؤية معنى هذا المشروع وأهميته بالنسبة للشركة أو لأى شخص آخر بالمجموعة. والسحر الحقيقى لفكرة التحول إلى خبير يكمن فى القدرة على أخذ ما يعنيه موضوع ما لفرد واحد ليجعله يعنى شيئًا للجميع. إذا كان الأمر متعلقًا بك فحسب، لن تحتاج إلى أن تصبح خبيرا. أما فى الموقف السابق، فقد جلست فى هدوء واستوعبت المشكلات الرئيسية، وكونت علاقات بينها فى عقلى. وعند هذه المرحلة تدخلت فى المحادثة بالتحدث عن الروابط القائمة بين المخاوف والحلول، والتصورات المختلفة للأساس المشترك، الرؤى عن كيفية المضى قدما كفريق.

وتماما كما فعلت فى هذا الموقف، يمكنك أنت أيضا أن تظهر حضورًا قويًّا - مع اكتساب القبول الفورى كخبير - عندما تصبح ذلك الشخص الذى يجعل كل فرد يشعر بأنه ساعد على إحراز الهدف بالضربة القاضية. ومع تذوقه لحساء الحجارة وتأمله لروعة مذاقه، سيشعر أن مكوناته التى أضافها إليه هى دائما الأكثر لذة - ويعلم أن بإمكان الجميع تذوقه والوصول إلى نفس النتيجة أيضًا؛ فلو لم تعدَّ هذا الحساء، لم تكن لتخلق أمامه مثل هذه الفرصة للمشاركة.

الفصل

٦

دور وشكل البحث

¤ ¤ ¤

فى التحقيقات، تبدأ كل الأنشطة بتقييم مجموعة من المتطلبات. ونوع البحث المترتب على هذا التقييم يعكس تلك المتطلبات.

إذا دخلت منشأة مدركا أن مهمتى هى إيجاد خبير الأسلحة الكيميائية واكتشاف الأنشطة الحالية فى هذا المجال، ستؤدى هذه المتطلبات إلى تركيز تخطيطى واستعدادى على نطاق محدد من المعلومات. والافتقار إلى هذه المعلومات سيجعلنى أستمر فى التجول فى المكان كالأحمق الجاهل وأسأل الموجودين: "أنتم لا تمتلكون أى أسلحة كيميائية، أليس كذلك؟". أما إذا كنت مسلحا ببعض المعلومات عن الشخص الذى سأتحدث إليه، إلى جانب بضع معلومات ذكية عن الموضوع، سأتمكن من السيطرة بدهاء على الحديث، كما سأدخل معلوماتى فى الوقت المناسب إلى الحديث لأقضى على أى شكوك فى كونى خبيرا.

سيعلمك هذا الفصل كيف تعرف فى فترة قصيرة الأمور التى تهم الشخص أو المجموعة التى ستتحدث إليها، وكيف تعرف نوع المعلومات التى تجذب الانتباه، وكيف تفحص بدقة مصادر المعلومات.

وحتى نبدأ، أرغب فى إعطائك ثلاثة أمثلة لمظاهر انحراف الأبحاث عن مسارها: كيف ارتبط الفشل بالجمهور، وأى المعلومات كان يجب أن يكون لها الأولوية فى توجيه الانتباه لها، والمصادر الخاطئة للمعلومات. سأقدم لك أيضا فى هذا الفصل بعض الرؤى المبدئية عن الطريقة التى كان يمكن بها تفادى هذه الإخفاقات.

لقد ظهر شخص ما فى مزرعة لمنظمة "ديزيرت إنداستريز" - التابعة لإحدى المؤسسات الدينية - بعد أن أجرى القليل من الأبحاث عن المؤسسة، واعتقد أنه يعرف ما فيه الكفاية ليحصل على قبول العاملين بها له للحصول على المميزات التى تقدمها. ففى مقابل العمل فى أى من المزارع التابعة للمنظمة، تقوم هذه المؤسسة بإطعام الأفراد وإيداع مبلغ من المال فى حسابهم بالبنك، ومساعدتهم على استعادة توازنهم فى الحياة مرة أخرى. فى المقابلة الأولية، سأل شخص ما هذا الرجل سؤالا بديهيًا للغاية: "هل أنت عضو من أعضاء المؤسسة؟"، فرد عليه قائلا: "نعم، أنا تابع لمجموعة الحكماء الثمانين".

لقد أظهرت إجابة الرجل وجود خللين فى بحثه وخلل فى الطريقة التى استخدم بها بحثه. والخلل الأخير واضح: كان عليه الالتزام بما عرفه بالفعل بدلا من الاعتماد على التكهنات. لقد سمع هذا الشخص عن مجموعة الحكماء السبعين، والتى تشكلت على غرار مجموعة الحكماء السبعين التى ورد ذكرها فى كتب الأثر القديم، لذا رأى أن يتقدم للأمام خطوة ويعلن انتماءه لمجموعة الثمانين.

أما البحث نفسه ففيه مشكلتان. الأولى: كان جمهوره عبارة عن أشخاص يرغبون فى مساعدة زميل لهم بالمؤسسة؛ وهذا إحسان منهم وخدمة ترتكز على العلاقات الشخصية بما أنهم جميعا جزء من أسرة المؤسسة، وهذا يعنى أن معرفة حقائق عن المؤسسة بدون معرفة أى أسماء، أو وجود أية توصيات شخصية ستجعله فى موقف ضعيف. الثانية: حفظ قائمة بمجموعة من الحقائق عن المؤسسة أو فقرتين تلخصان هيكليتها لا يختلف كثيرا عن حفظ مريض بالتوحد واسع الاطلاع لمجموعة من الإحصاءات؛ مثلما كان الحال مع الممثل "داستن هوفمان" أثناء تمثيله لدور "رايموند بابيت" - لقد قام بالفعل بالبحث، لكنه لم يحصل على المعلومات الصحيحة.

لقد كان من الأفضل له قول إن أحد جيرانه السابقين - والذى كان تابعا لمجموعة السبعين - عرفه بالمؤسسة منذ فترة قصيرة مضت. فقد كان هذا سيعطيه قوة حقيقية لأنه سينتمى إلى شخص يعد خبيرًا. إذا كنت تحاول الدخول إلى مجموعة منظمة للغاية على شاكلة المؤسسة موضوع النقاش، فمن الأفضل كثيرًا لك أن تربط نفسك بشخص تابع لهم بالفعل، بدلا من محاولة اقتحام المجموعة بأساليب أخرى. والواقع أن أعضاء هذه المؤسسة يشجعون انضمام أعضاء جدد لهم، لذا كان كل ما سيفعله هو أن يقول لهم "أنا مهتم بمؤسستكم". لقد كان تركيز بحثه ضعيفا، كما شمل إشارات

إلى عناصر رغبته فى أن يصبح أفضل، وبالتالى نتج عن هذا تسليط الضوء على ما رغب هو نفسه فى رؤيته فحسب.

يشمل المثال الثانى تعرض مجموعة كاملة للإحراج أثناء عمل أفرادها على إتمام صفقة مع أكبر عضو فى مجلس إدارة إحدى الشركات التايوانية. فقد قام مؤسس شركة جديدة - وهو رجل أعمال غير متخصص فى التكنولوجيا لكنه نجح فى اختيار وتوظيف مجموعة من الأشخاص ذوى الخبرة فى هذا المجال - بتحديد موعد مع مؤسس شركة تايوانية ليناقش معه الحصول على ترخيص للعمل بتكنولوجيا الضغط الخاصة بشركة الثانى. كان موقع الاجتماع هو حجيرة صغيرة خاصة فى معرض ضخم لأجهزة الكمبيوتر فى لاس فيجاس. وحالما وصلا للمكان، جلس رجل الأعمال على الفور إلى المائدة وبدأ الحديث فى العمل. واستهل كلامه قائلا: "لا أريد تضييع وقتك، لذا سأدخل مباشرة إلى الموضوع". كان الرجل ذكيا، وبدا أنه قادر على استيعاب الفوارق الدقيقة فى المعلومات التقنية التى أعطاها فريقه له، وبالإضافة إلى هذا تمكن من التعامل بشكل مبهر مع المصطلحات المتخصصة فى هذا المجال.

أين الخطأ فى هذه الصورة؟ كان يفترض ببحثه أن يشمل قواعد اللياقة والسلوك المتحضر من وجهة نظر تنفيذى تايوانى، بمعنى: إلقاء التحية اللائقة قبل الشروع فى العمل، إلى جانب مناداته بلقبه وهو "دكتور". لقد أدرك فريق رجل الأعمال أن الاجتماع لن يحقق أى نجاح على الرغم من أن مديرهم قال كل الأمور التقنية بشكل سليم. فى نهاية الوقت المحدد للاجتماع، ودع التايوانى نظيره بتهذيب، وكانت هذه هى المرة الأخيرة التى سمع فيها أى من أعضاء الفريق شيئًا من هذا الرجل. لقد استعان رجل الأعمال من الأساس بالأشخاص الخاطئين لإرشاده. وهو على الأرجح كان سيحصل على فرصة أخرى للعمل على هذه الصفقة لو كان أظهر إعجابه ومعرفته المحدودة عن التكنولوجيا، وأظهر قدرًا مناسبًا من الاحترام لضيفه الحاصل على درجة الدكتوراه، وأظهر انتباها شديدا للأولويات الثقافية.

أما الشكل الثالث للفشل فهو عدم التحمس للنجاح؛ وهذا نوع الفشل المرجح أن تمر به أكثر من النوعين السابقين. فى اللحظة الأخيرة، مرضت المتحدثة الرئيسية - ذات الشعبية الكبيرة - فى مؤتمر للعاملين فى مجال النشر، فأرسلت شرائح العرض الخاصة بها عبر البريد الإلكترونى إلى زميل لها، والذى لم يكن أمامه أكثر من ساعتين ليستعد لهذا المؤتمر. شعر الرجل بضغط شديد، لا سيما أن جمهوره يعرفون

هذه المتحدثة بشكل جيد ويستمتعون بشرائح عرضها الغريبة وأسلوبها المرتجل.

اعتلى الرجل المنصة واعترف بوجود الكثير من الفراغات فى الحديث الذى سيلقيه لأن المتحدثة قدمت له شرائح العرض ومعها ملاحظات قليلة للغاية. ومع مضيه قدما فى استعراض الشرائح، كان مستوى أدائه جيدا حتى وصل إلى صورة لأحجية للكلمات المتقاطعة. عندها قال للجمهور بنبرة هادئة: "ليست لدى أية فكرة عن سبب وجود هذه الصورة هنا"، فضحك الحضور معه، وليس عليه، لكن أحدهم قال له: "إنها تستخدم هذه الصورة لتشرح ..."، واستمر فى تفسير مضمون الشريحة. بعد موقفين آخرين على هذا الغرار، أصبح المتحدث ينتقل بتلقائية إلى الشريحة التالية دون أن يعبأ بذكر واقع أنه ليست لديه فكرة على الإطلاق عما تعنيه شريحة ما.

على الرغم من خروج الحضور ببعض الاستفادة من هذا العرض، لم يتألق بديل المتحدثة كما تفعل هى، كما أن أحدا لم ينظر له باعتباره خبيرًا على الإطلاق.

إن ما كان يفترض به فعله هو مزيج من أمرين: (١) استغلال الوقت المتاح للبحث ليحدد أى الشرائح تقدم المفاهيم الرئيسية للعرض، وبالتالى كان سيكسب المزيد من الوقت، (٢) أما أثناء العرض، فكان عليه أن يستفيد من معرفة الجمهور بهذه المادة واعتيادهم على أسلوب المتحدثة لمصلحته. إن هذه الطبيعة التفاعلية التى اتخذها العرض كانت ستضعه - بطريقة ما - فى موقع الخبير القادر على تنظيم مسار العرض، ولكن كان سيتحتم على الجمهور توزيع شرائح العرض المتحدثة على كل واحد منهم وتشاركها فى شكل ورشة عمل. ماذا تسمى هذا؟ إنه حساء الحجارة.

التنسيق بين المعلومات والجمهور

إننى، قبل البدء فى أى تحقيق، أحصل على أى متعلقات شخصية يحملها الأسير بداخله. فلنقل مثلا إنه يكاد لا يملك أى أموال أو سجائر أو ثقاب، بل يرتدى زى السجن الرسمى فحسب ومعه حافظة نقود مليئة بالصور. بالنسبة للمحقق لا يوجد شىء اسمه معلومات لا صلة لها بالموضوع، لذا سأبدأ فى فحص كل زر وكل قصاصة ورق تخصه. وعند اطلاعى على الصور، أجد أنها لزوجته وأطفاله على مر السنوات الماضية. وقبل أن أتحدث معه عن دوره فى ساحة المعركة أو عن نوع المعلومات التى

يمكنه إمدادى بها، أنشئ معه نوعًا من الألفة من خلال حثه على التحدث عن أسرته.

هل تعتقد أن هذا أمر بديهى؟ نعم هذا صحيح. لكنه هو نفس الأمر البديهى الذى افتقده الرئيس التنفيذى صاحب الشركة الجديدة عندما اجتمع برجل الأعمال التايوانى. وهو نفسه الجزء الذى أغفله الرجل الراغب فى الانتماء للمؤسسة الدينية وبديل المتحدثة فى المؤتمر: لا أحد منهم بدأ بحثه بالتركيز على جمهوره.

أغلب الناس الذين تحدثت إليهم على مدار أعوام وأعوام - بمن فيهم مقدمو برامج إخبارية تليفزيونية يفترض بهم أن يكونوا واسعى الاطلاع - يفترضون أن المحققين هم من يوجهون مسار المحادثات، لكن ليس هذا هو ما يحدث عادة؛ فنحن نعمل طبقا *لمتطلبات يوجهها مصدر المعلومات*.

إن المقابلة التى يوجهها المصدر - وهى منهجية فعالة للغاية طبقتها فى مقابلات العمل عندما كنت مستشارا - هى عبارة عن لقاء تحث فيه الطرف الآخر على الحديث بينما تبحث أنت عن أمارات التوتر والسعادة وأية استجابات متميزة أخرى، ثم التصرف على أساس هذه الاستجابات. عندما تفعل هذا، ستكتشف ما يهم هذا الشخص، وما يجعله متوترا، وما يجعله سعيدا - إنها عملية تتبع آثار المصدر.

يمكن لآثار المصدر أن تكون:

- **مكتوبة**: رسائل أو مواقع إلكترونية، أو دفتر شيكات، أو دفتر ملاحظات. ما الذى تستنتجه عن شخص يضيف رموز الوجوه فى كل رسالة إلكترونية؟ هذا شخص لديه مخاوف من أن يسىء الآخرون فهمه.
- **مادية**: ملابس، أو سيارة، أو معدات وأدوات. بغض النظر عما قد يقوله أى شخص، فلا أحد يقود سيارة كورفت لأنها سيارة عملية. لذا، عندما تجد إجابة لسؤال "لماذا تقود سيارة كورفت؟"، ستتمكن من الدخول إلى عقل صاحب الإجابة.
- **منطوقة**: مصطلحات، أو طبقة صوت، أو نبرة، أو إيقاع. ويمكن لإشارات التوتر فى الصوت والتلعثم كرد فعل لسؤال مباشر أن تكون إشارات للتوتر، لكن إذا شعرت بإيقاع متباطئ ونبرات ناعمة فى الصوت، اعلم أن الأثر الذى تتبعه قد يكون سببه انجذابًا جسديًا أو على الأقل إعجابًا. وعليك أن تجعل

كل المصطلحات المتخصصة التى عرفتها أثناء بحثك متناغمة مع جمهورك، ومن ثم فإن فهم الشخص الذى تتحدث إليه أمر أساسى ومهم حتى تحمى نفسك من التلعثم والهمهمة بشكل أخرق بمصطلحات تقنية. وغالبا ما يقع المستشارون الجدد فى مجالهم فى هذا الخطأ؛ فالمستشار الجديد عرف الكثير عن عميله لدرجة يرغب معها فى إبهاره بما يعرفه. لذا يبدأ فى القيام بهذا منذ لحظة مقابلته لموظفة الاستقبال التى تنظر له كما لو أنه كائن فضائى. فهذه الموظفة - فى النهاية - تعمل فى مجال التعامل مع البشر، وليس فى مجال الإلكترونيات.

أولوية المعلومات

إذا كنت تتعامل مع موضوع جديد، فستحتاج إلى أساليب لتحديد:

- **المفاهيم الأساسية:** أثناء قيامك بأبحاث الإنترنت، فتش عن الروابط النشطة. وفى ويكيبيديا تحديدا، تكون تلك الروابط هى الكلمات الرئيسية للموضوع. أما فى النص العادى أو العرض الشفهى على شاكلة المحاضرات، ونشرات الأخبار، فعليك الانتباه إلى الأسماء. وهناك مزحة شائعة بأن مذيعى الربط فى النشرات الإخبارية قد فقدوا الأفعال. فهم يقولون شيئا على غرار "القمار، واشنطن دى سى الولايات المتحدة، مبنى الكابيتول، الأخبار فى الساعة التاسعة".

- **الأخبار المهمة المرتبطة بهذا الموضوع:** حضرت مؤخرا اجتماعا حيث انحرف مسار الحديث إلى البيسبول وصارت المعلومات غامضة وضبابية بشكل خانق. هنا قامت مسئولة تنفيذية بين الحضور بتحويل الحديث ببراعة ليصبح عن الأحداث الجارية - فكان كل ما قالته لجذب الحضور والحصول على الكثير من المعلومات من مشجعى البيسبول المتعصبين: "يبدو أن جو تورى لن يعمل مجددا مع اليانكيز". كانت هذه التنفيذية عاشقة للأخبار، وليس للرياضة، لكنها علمت كيف تجعل ما تعرفه ملائما للحديث. فالأخبار دائما هى ما يصنع أولوية المعلومات.

- **أى من عناصر الموضوع يعزف على وتر مهم لدى الناس:** اذهب على الفور إلى الروابط الدعائية التى ترعاها الشركات على جوجل أو أى محرك بحث آخر، وستقودك هذه الروابط سريعا إلى المواقع التى تعكس أبحاث السوق، أى المواقع التى تسلط الضوء على ما يهم الناس وما يجدونه شيقا وجذابا (ملحوظة مهمة: ستحتاج إلى المزج بين ما عرفته فى هذا الجزء وبين الإرشادات التى ستعرفها عن الفحص الدقيق للمصدر فى الجزء التالى؛ فهما معا سيعطيانك صورة كاملة للعناصر التى تشكل البحث القيم، سواء على مستوى الحقائق أو على مستوى جاذبيته). احتفظ برؤية عالية المستوى للمعلومات التى تجدها على هذه المواقع، ولا تذهب وراء ما يرغب موظفو التسويق فى هذه الشركات فى جرك إليه. استخدم فقط المعلومات التى يسلطون عليها الضوء لأنها ستوضح لك النقاط التى حددوها باعتبارها النقاط الرئيسية للموضوع.

يمكنك القيام بهذا مع أى شىء بدءًا من التكنولوجيا المتقدمة وحتى المكرونة. اكتب كلمة "أدوات الكمبيوتر" على محرك البحث وستظهر لك أكثر الروابط زيارة لتخبرك أولا بالقطع والأدوات المتاحة - بالصور - ثم لتخبرك بعد ذلك كيف يمكنك توفير نقودك عند الشراء، وستكتشف فورا كيف تلبى احتياجاتك وتقلل من خسائرك من خلال هذه المواقع. اكتب "مكرونة السويا" وستخبرك أكثر الروابط زيارة عن السبب وراء نجاحها، والأطباق التى يمكنك إعدادها بها، وكيف تشتريها بسعر أرخص. مرة أخرى، لا خسائر على الإطلاق، بل مكاسب فقط.

باختصار ... المنطق وراء الاعتماد على مثل هذه الروابط هو استغلالك لخبرات الشركات والمؤسسات بحيث تعطيك الجانب الإنسانى لموضوعك وبشكل فورى، بعدها عليك فحص المصدر بعد أن تكون قد استغللت أبحاث السوق التى أجريتها عنه.

لقد اخترت موضوعا استكشفته فيما بعد مع وضع فكرة أولوية المعلومات فى ذهنى. كان الموضوع هو "الإيدز فى أفريقيا".

قدم أحد أكثر المواقع زيارة صفحة مرعبة عن إحصاءات للآثار المدمرة لمرض نقص المناعة المكتسبة (الإيدز). وبناء على ما أخبرتك به من قبل عن الطريقة التى يفترض استخدام الإحصاءات بها - وهو عادة ما لا يحدث - فإن هذه الصفحة تعد

صفحة مليئة بكوارث المنطق. فهى تخبرك بأشياء على شاكلة عدد الأشخاص الذين ماتوا بسبب هذا المرض فى جزء معين من قارة أفريقيا، لكنها لا تخبرك بالمجموع الكلى لساكنى هذا الجزء، وهى تخبرك بعدد النساء المصابات بالمرض لكنها لا تخبرك بمدى ارتباط هذا العدد بأية إحصاءات سكانية أخرى - إنها تقدم لك الكثير من الأرقام، لكنها لا تشير إلا إلى مصدر واحد فقط من هذه الأرقام.

مع ذلك دعنى أشرح لك أهمية الدور الذى تلعبه هذه الصفحة والكيفية التى ستساعدك بها على تحديد أولوية المعلومات. *انس الأرقام الحقيقية* وركز على الموضوعات الأساسية. فهذا الموقع واحد من تلك المواقع التى تستهدف الحصول على دعمك المادى للأبحاث والعلاج الخاص بمرض الأيدز، وهذا يعنى أن المعلومات الموجودة به تغطى جوانب رئيسية بعينها مقدمة إلى "الأشخاص المهتمين بالأمر". فالموقع يقدم لك *إطارا من المرجعية* لتطلع على المخاوف الرئيسية المرتبطة بهذا الموضوع، أى حجم المشكلة، وأنواع الشرائح السكانية المتأثرة بها. إنه يريد أن تعرف بشكل أكثر تحديدا أن:

- ملايين الأشخاص حول العالم لقوا حتفهم بسبب هذا المرض.
- ملايين الأشخاص المصابين بهذا المرض ما زالوا على قيد الحياة، وثلاثة أرباعهم يعيشون فى أفريقيا.
- هذه المشكلة خطيرة سواء بالنسبة للنساء أو الرجال.
- المناطق الجغرافية ذات النمو الأضخم لهذا المرض هى إثيوبيا، ونيجيريا، والصين، والهند، وروسيا.
- معدل الإصابات الجديدة مرتفع للغاية.
- الشريحة السكانية المستهدفة هى الشباب.
- ملايين الأطفال يفقدون ذويهم بسبب هذا المرض.

وكما قلت من قبل، يمكنك التغاضى عن الأرقام الفعلية. فإذا كنت تجرى بحثا مبدئيا، يمكنك أخذ الأفكار الرئيسية التى تم التركيز عليها فى هذا الموقع ثم تخرج منه وأنت مسلح بمعرفتك لأنواع الحقائق التى تلفت انتباه الأشخاص المتابعين لهذه المشكلة.

من جهة أخرى إذا كان الدور الذى ترغب فى تبنيه هو دور "خبير تدعمه الإحصاءات"، سيصبح من الخطأ أن تتبع هذا الاتجاه وأن تزور هذا الموقع من الأساس. فهذا الموقع يقدم لك لمحات سريعة تستهدف، وبوضوح، تحريك مشاعرك والحصول على دعمك المادى فحسب.

تتمتع هذه المعلومات بالأولوية لأنك ستحتاج إلى معرفة هذه الأرقام (مثال: درجات تفشى المشكلة) والمخاوف الرئيسية لترسم إطار عمل تفهم من خلاله تأثير مرض الإيدز على العالم. وهذا النوع من المعلومات - المعيبة من منظور الشك الصحى - سيعطيك المادة التى تحتاج إليها لتقوم بأبحاث إضافية أو لتبدأ مناقشة ذكية عن الموضوع بطريقة تدعو الآخرين للمشاركة (إستراتيجيات اللؤلؤة وحساء الحجارة ... إلخ).

فحص المصدر

الإرشادات التالية تنطبق على كل من المعلومات المكتوبة والمنطوقة. وفى كل حالة ستبدأ بافتراض أن ما ستقرؤه أو تسمعه لا يمكن قبوله والتسليم به بمظهره الخارجى فحسب.

الدافع

عند النظر فى أنواع المعلومات التى تحدثت عنها فى الفصل الخامس - وصفية وقصصية وإحصائية وخاضعة لرأى ما - قد تستنتج بسرعة أن النوع الأخير فحسب هو الذى يلعب الدافع دورا كبيرا فى تشكيله. لكن هذا ليس صحيحا؛ حيث يمكن للدافع أن يؤثر بعمق على جميع أنواع المعلومات.

هب أنك اكتشفت لتوك أن شقيقة زوجتك - التى ستذهب إلى زيارتها - مريضة بسرطان الغدد الليمفاوية. ولأنه ما زال أمامك ساعتان قبل الذهاب إليها فقد قررت استغلالهما لتصبح مطلعا على أساليب علاج هذا المرض. وأول خطوة ستقوم بها هى البحث على الإنترنت عن معلومات وصفية.

عند كتابة "علاجات سرطان الغدد الليمفاوية" فى خانة البحث، ستظهر لك

ملايين النتائج؛ وعندئذ ستقرر أن تتجاهل الروابط الدعائية - بسبب اعتقادك أن الدافع المحرك لهم هنا هو بيع شىء ما - لتذهب إلى المواقع التالية لها.

فى أول موقع - يدعى أنه شبكة معلومات - ستعلم أن الإشعاع، والعلاج الكيميائى، والعلاج المناعى، وزراعة نخاع عظمى هى كلها من وسائل علاج هذا المرض. الموقع الثانى تابع للحكومة، ويتحدث عن جميع العلاجات السابقة بالإضافة إلى علاجين تجريبيين. ويتحدث الموقع الثالث عن العمليات الجراحية أيضا؛ وهو موقع يرعاه ويشرف عليه أطباء متخصصون. أما الرابع فهو يحتوى إلى حد كبير على مصطلحات متخصصة للغاية تصف الخيارات المختلفة المتاحة للمريض إلى جانب نصحه باسترجاع إرشادات طبيب الأورام الخاص به. وهنا تشعر بانبهار شديد بهذا الموقع فتذهب إلى خانة "من نحن" لتتعرف على العقول المحركة له. فتجد المسئول عن الموقع طبيبا تمت مراجعة جميع مقالاته من قبل أقرانه من الأطباء الآخرين، كما راجعها صيدلانى متخصص. بعد ذلك تستمر فى بحثك لتجد نفس أنواع المعلومات عن علاج هذا المرض مكررة مرارا وتكرارا على الكثير من المواقع.

فى النهاية ستستنتج أن الدافع وراء كل هذه المواقع الإلكترونية هو مساعدة الناس على تقليص هذا المرض عن طريق إخبارهم بالعلاج بالإشعاع والعلاج الكيميائى والعلاج المناعى وزراعة النخاع والعمليات الجراحية.

لحظة من فضلك ... ماذا عن العلاجات الطبيعية؟ إن بحثك السريع لم يتوصل إلى أى شىء عن هذا الموضوع، لأن المصطلح المفضل فى هذا المجال - كما ستكتشف فيما بعد - هو "الأساليب الشفائية الطبيعية" وليس "العلاجات الطبيعية".

ستستنتج مرة أخرى أن الدافع وراء كل هذه المواقع هو مساعدة الناس على استخدام الاعشاب، والمعادن، وأساليب إعادة توازن الطاقة، وقانون الجذب، وغيره للقضاء على المرض.

ولعل أى شخص رشيد سيفضل التخلص من المشكلة بدلا من التعامل معها. وإذا كنت حديث العهد بعالم مرض سرطان الغدد الليمفاوية، فستميل على الأرجح إلى دوافع الأشخاص القائمين على تطبيق الأساليب الشفائية الطبيعية.

النوع التالى من المعلومات الذى ستتوجه إليه هو المعلومات القصصية، وهى تأتى من أشخاص يريدون إطلاعك على الأساليب الناجحة والأساليب الفاشلة. وفى أغلب

الأحيان يكون الدافع هو مساعدتك على الحفاظ على وقتك ومالك وحمايتك من تفاقم المشكلة التى سبق وأن تعرضوا لها خلال تعاملك معها. إذا لم تكن شخصا متشككا بالسليقة، قد تنجرف بسهولة مع الروايات الدرامية التى تؤكد لك أن الخضراوات الطازجة ورحلات المشى الطويلة فى المتنزه تشفى الإنسان من هذا المرض خلال ٣ أشهر.

أخيرا، يفترض بالإحصاءات ألا تتأثر بالمشاعر، تماما كما لن تؤثر مشاعرك على النتائج التى تحصل عليها عند الاطلاع على الرصيد المتبقى فى حسابك البنكى. إن الحقيقة هى ما توصلت إليه بالفعل. ومع ذلك يمكن أن يتم تقديم المعلومات الإحصائية بدافع اجتذابك لأسلوب معين من العلاج سواء كان طبيعيا أو طبيا. ما العيب فى إحصائية تظهر لك أن عدد الأشخاص الذين تمكنوا من تقليص المرض نتيجة لاستخدامهم للعلاج الكيميائى والإشعاعى أكثر من عدد الأشخاص الذين فعلوا هذا بواسطة المعادن والتفكير الإيجابى؟ أولا: يحتفظ مجتمعنا بإحصاءات عن الأشخاص فى المجموعة الأولى، والذين يخضعون للعلاج الكيميائى والإشعاعى، لكن المعلومات المتاحة عن المجموعة الثانية قصصية إلى حد كبير. ثانيا: على الرغم من وجود حالات مسجلة لدينا بالولايات المتحدة عن المجموعتين، ما زال من غير الشائع التعامل مع المعادن والتفكير الإيجابى باعتبارهما أسلوبين قادرين بمفردهما على التعامل مع مرض خطير كهذا. إذن ... أى الطريقتين هى الصحيحة؟

لقد أمضيت حتى الآن ساعة فى استيعاب المعلومات المتناقضة من أشخاص متحمسين للغاية لجذبك إلى اتجاهات متقابلة. لقد بحثت عن معلومات وصفية، لكن ما توصلت إليه هو ما يمكنك الحصول عليه غالبا مع هذا النوع من المعلومات: أوصاف تحركها الآراء الشخصية. اسأل نفسك هذه الأسئلة الأساسية عند التفكير فى الدافع:

١. *ما الميول الطبيعية لمصدرك؟* مثلك مثل جمهورك، قد تعرف أو لا تعرف مدير هذا الموقع أو مؤلف ذاك الكتاب. ومع ذلك يمكنك أن تطرح على نفسك سؤالا منطقيًّا: لماذا أنشأ هذا الشخص ذلك الموقع أو ألف ذاك الكتاب؟ ومع تصفحك للمعلومات الخاصة به على الموقع، ستجد أن والدة هذا الشخص توفيت بسبب سرطان الغدد الليمفاوية وهو لا يزال طفلا صغيرا، ومنذ هذا الوقت اكتشف أنه مريض بهذا المرض هو الآخر - وهذا يعطيك لمحة عن

ميوله. أما إذا كان صاحب الموقع هى شركة أدوية، فستتمكن أيضا من معرفة شىء ما عن الميول الطبيعية للشركة.

٢. *ما الذى يحتاج إليه المصدر؟* لا أحد ينشىء موقعا إلكترونيا أو يؤلف كتابًا بدون وجود دافع بداخله. وسواء كان الدافع هو إهداءه لشخص ما، أو الحاجة إلى التعامل معه باعتباره خبيرًا، أو لتحقيق مكاسب مالية، اسأل نفسك: ما الذى يحتاج إليه هذا المصدر منى؟

٣. *ما الذى سيخسره المصدر؟* أثناء قراءتك للمعلومات، اسأل نفسك عما إذا كان عرض معلومات خاطئة بالكامل سيكلف المصدر أى شىء أم لا. هل هناك أى عواقب قانونية محتملة إذا أقسم أنه رأى "ألفيس" و"جيمى هوفا" وهما يلعبان القمار فى أتلانتيك سيتى؟ ماذا عن بيع أدوية لعلاج السرطان عبر الموقع؟ هناك سبب وراء قيام أغلب الجهات المانحة للشهادات التعليمية غير الرسمية وتجار الفياجرا - الذين يعملون بدون تصاريح - باستخدام البريد الإلكترونى ليسوقوا لسلعهم: فهذا يجعل من الأصعب تتبعهم مقارنة بوجود مقر ثابت لهم فى متجر بوسط المدينة مثلا. عندما تتعامل مع المعلومات اسأل نفسك: هل لدىَّ سبب وجيه لتصديق هذه المعلومات؟ هل يوجد أى سبب وجيه لدى أى شخص آخر؟

٤. *ما الذى سيجنيه المصدر؟* بعض المواقع الإلكترونية تحصل على عائد مادى نظير عدد الزوار الذين يعيدون توجيههم إلى موقع آخر. تذكر هذا وضعه فى اعتبارك عندما تزور موقعا مليئًا بالنوافذ الإعلانية وروابط لإعادة التوجيه. تذكر أيضا أن بعض الأشخاص قد يعتقدون أنهم يساعدونك بإعطائك معلومات رديئة وتافهة عرفوها من مصدر آخر. إن دافعهم نبيل لكن قدرتهم على الحكم على الأمور متدنية للغاية. هل يذكرك هذا النوع من الأشخاص بشىء ما؟ هذا صحيح: إنهم يذكرونك بشخصية الإسفنجة.

تأكد دائما من صحة المعلومات.

لا تثق فى أحد.

اطرح السؤال الصعب: إذا كنت أواجه صعوبة فى تصديق هذا، هل سيصدق أى شخص آخر هذه المعلومات؟

شذوذ المعلومات

هل رأيت أى شىء فى هذه المعلومات أذهلك وشعرت بغرابته؟ تلميح: إن تتبع الروابط النشطة وقراءة مواد المصدر سيشيران فى بعض الأحيان إلى بعض الشذوذ والغرابة فى المعلومات.

أول شذوذ يظهر على السطح هو التوكيد المشوش على أن معدل الوفيات الناتجة عن مرض السرطان فى سيريلانكا والصين واليابان أقل مما هى عليه فى الولايات المتحدة بسبب طبيعة النظم الغذائية الآسيوية، وفى حين قد ينطبق هذا الكلام على بعض أنواع السرطان، سيتضح لك أن معدلات الوفاة بسبب سرطان الكبد والمعدة والمرىء فى الصين واليابان أعلى بكثير منها فى الولايات المتحدة. وهنا تتساءل: ربما ما يقولونه عن النظم الغذائية ليس صحيحا، أو على الأقل ليس هو العنصر الرئيسى الوحيد المؤثر على المرض. إذن ... ما الشىء الآخر المفقود هنا؟

زر أحد مواقع الطب الغربى وطبق نفس الإجراء السابق. وصفحة بعد صفحة ستشعر أن المادة المستعرضة محكمة ومتسقة وموثقة بالشكل السليم وتفرض نفسها بقوة. لا يوجد أى شذوذ ملحوظ حتى تبدأ فى تتبع مصادر المعلومات عن العلاج الكيميائى. ففى جلسة بحث واحدة، ستجد ٦ مراجع مريبة من بين ٢٧ مرجعا آخر عن فاعلية العلاج الكيميائى، وستجد أن جميعها ينتمى لنفس الشركة الدوائية.

بعد قضاء عشر دقائق فى البحث عن الشذوذ، بدأت تتصاعد بداخلك أسئلة عن مدى دقة المعلومات التى تأتيك من الجهتين - لقد ظهرت مواضع الضعف فى المعلومات التى تستعرضها.

إذن ... من على صواب؟ تذكر أن النتائج التى تحتاج إليها هى ما تحرك بحثك. إنك فى الواقع قد تكتشف خلال ساعتين كمية معلومات تكفيك لتطرح على الطبيب أسئلة قد تكون من أصعب ما سمع على الإطلاق، كما سيمكنك حينها تطبيق إستراتيجية المحقق لتستخلص من الطبيب أمورًا لم يضعها هو نفسه فى اعتباره من قبل.

البساطة / التعقيد

حتى نعود مرة أخرى إلى النقاش عن الدافع، فإنى أرغب فى الإشارة إلى أن مهمة من يكتبون معلومات عن مرض سرطان الغدد الليمفاوية هى فى الواقع مساعدة المستهلك،

وبالتالى عليهم باستخدام لغة يفهمها هذا المستهلك - وتلك مسألة بسيطة متعلقة بتصميم معلوماتك لتناسب الجمهور. وعندما يكون موقع ما مصمما على المستوى الظاهرى ليخدم المستهلك لكنه يمطر تفسيراته وشرحه لبروتوكولات العلاج بوابل من المصطلحات المتخصصة، حرى بك أن تتساءل: هل يحاولون مساعدتى أم يحاولون إجبارى على اللجوء إلى طبيبى أو إلى الصيدلانى لأحصل على شرح مناسب؟

إن العقبة التى تواجهك فى هذا الموقف هى: هل تعتقد أن ذهابك إلى عيادة الطبيب يعنى أنه هو الشخص الذى سيترجم لك هذه المصطلحات حقا؟ هذا ليس صحيحا فى الكثير من الحالات. فمع انشغال ذهن الطبيب بالمزيد والمزيد من التفاصيل الدقيقة فى تخصصه تجده يعانى صعوبة فى ربط معلوماته بالأشخاص العاديين وشرحها لهم. تذكر مثلا فى آخر مرة كان عليك الرجوع إلى طبيب متخصص لمناقشة مشكلة طبية معه. إن قدرة الطبيب على الاعتماد على المفسرين والمترجمين - طبيب مساعد، أو ممرضات، أو موظفات استقبال، أو ممثلى المرضى - تعطى للأطباء الإذن باستخدام كلمات ضخمة ورنانة، على الرغم من أن الكلمات البسيطة هى التى ستساعدهم على التواصل مع مرضاهم. تذكر هذا عندما تطبق إستراتيجية المحقق: أنت لديك كل الحق - بل ويمكنك أن تطرح أسئلة إيضاحية لتبصيرك وتبصير الآخرين بالحقيقة.

إذن ... لا عجب من أن المناقشات التى تدور عن سرطان الغدد الليمفاوية - والموجودة على المواقع الإلكترونية التى تهيمن عليها مشاركات ومداخلات الأطباء - تتمتع بقدر من التعقيد ولا تتماشى لغتها مع لغة العديد من المرضى. وفى مثل هذه المواقع سترى تكتيك ساتر النيران - الذى تحدثنا عنه من قبل - المتبع لفرض خبرة أولئك الأطباء - إنها اللغة الأبدية لأولئك المقربين من الشخص المختار.

ومع الانتقال إلى المعلومات التى قدمها لك المعسكر الآخر، ستلاحظ وفرة غير عادية فى التفسيرات البسيطة والواضحة لأسباب نجاح الأساليب العلاجية الطبيعية. ومثل هذه المواقع غالبا ما تكون غاية فى البساطة لدرجة تستدعى إلى ذهنك القول المأثور القديم: "إذا بدا الأمر جيدا بشكل زائد عن اللازم ، فقد لا يكون جيدًا بهذا القدر بالفعل". ومع ذلك تقوم هذه المواقع بمهمة رائعة فى شحنك عاطفيا تجاه قدرة المريض على التحكم فى موقفه وعلاج نفسه بنفسه. تذكر أن مثل هذا المستوى من البساطة يحركه أشخاص على الجبهة الأخرى: أشخاص لديهم قدر ضئيل للغاية - هذا إن وجد - من المعلومات والمعرفة بمبادئ الطب. وهم يلعبون على إحساسك بفقدان

السيطرة والعجز ليقنعوك بوجود طريقة أخرى أفضل، وتعتمد أغلب هذه الصفحات بشكل كامل على الحكايات الشخصية ولا تقدم سوى دلائل طبية محدودة.

المثير فى الأمر أن المعلومات الصادرة عن "الجانبين" يكون الهدف منها على الأرجح هو تحفيز رد فعل عاطفى: أحد الجانبين يثير إحساسا بالضعف والتبعية كخطوة أولى نحو توليد مشاعر الأمل بداخلك، أما الجانب الآخر فيثير بداخلك مشاعر التفاؤل التى توحى لك بأنك مسيطر تمامًا على الموقف.

هذه النظرة على الطريقة التى يستخدم بها مقدمو المعلومات البساطة والتعقيد لعرض قضاياهم قد تدفعك للرجوع إلى الاستنتاجات الخاصة بالدافع التى تحدثنا عنها من قبل. قد يحاول هؤلاء الأشخاص مساعدتك بالفعل، لكن هل هذه هى أجندتهم الرئيسية أم الثانوية؟ هل تطغى رغبتهم فى إثبات أن منهجيتهم فى العلاج صحيحة على رغبتهم فى مساعدة الناس؟

لقد مر الآن حوالى ٩٠ دقيقة منذ بدأت بحثك وأصبحت تشعر إلى حد ما بالإحباط تجاه مستوى جودة المعلومات المتاحة.

روابط خاطئة

سأبتعد قليلا - لوهلة فحسب - عن سيناريو البحث لأستكشف فكرة الروابط الخاطئة. فكر الآن فى تعريف الكلمتين التاليتين: حدث و طن.

ما المقصود بكلمة حدث؟

- نقطة فى التقويم عادة ما تستخدم لتمثل أشياء تشير إلى تاريخ معين أو تستغل حيزًا من الوقت حين تحدث (كالكونيكت).
- فعل أو أمر يقع طبقًا لبرنامج معين. يمكن أيضا للأحداث أن تكون هى إجراءات المستخدم، مثل الضغط على زر فأرة الكمبيوتر أو الضغط على مفتاح ما، أو حوادث فى النظام مثل نفاد المساحة الخالية بالذاكرة (ويبوبيديا).
- مناسبة أو نشاط اجتماعى (ميريام وبستر).
- مسابقة فى الرياضات الفردية: سباق أو أية منافسة أخرى تشكل جزءًا من مناسبة رياضية أكبر مثل دورة الألعاب الأوليمبية (إم إس إن إنكارتا).

- وحـدة الملاحظـة الرئيسـية فـى نظريـة النسـبية (wordnet.princeton.edu).
- الحدث فى الفيزياء الجزيئية هو ما يصف مجموعة من التفاعلات الجزيئية التى تحدث فى فترة وجيزة من الزمن، وعادة ما يتم تسجيل هذه التفاعلات وهى تحدث معًا فى نفس الوقت (ويكيبيديا).
- الموقف الذى يسرع من وتيرة مسرحية ما. مثال: عيد ميلاد الأب الكبير هو الحدث فى مسرحية *Cat on a Hot Tin Roof* (screenwriting.info).
- الحدث هو التفسير المقدم لمصفوفة التيويل. وبينما يعد التيويل عبارة عن هيكل للبيانات، فإن الحدث هو ما يشير إلى شىء ما فى العالم الحقيقى (streambase.com).
- "الحدث" فى الهندسة الوراثية يعنى إدخال جزء معين من حمض نووى غريب إلى كروموسوم المستقبِل (pioneer.com).

وما زال هناك الكثير والكثير من التعريفات على كثير من المستويات من الحقل إلى النهر. إذن ... إذا وجدت كلمة حدث مذكورة فى موقع ما ومرتبطة بعلاج سرطان الغدد الليمفاوية هل ستعرف حقا ما إذا كانت تشير إلى موعد مع الطبيب، أم إلى علاج تجريبى، أم إلى دعوة لجمع تبرعات؟ يجب أن يقدم لك السياق إجابة لهذا السؤال، لكن ضع فى اعتبارك أيضا التشتيت المحتمل عند التعامل مع كلمة *طن*.

الطن هو وحدة لقياس الوزن، أليس كذلك؟ هذا ليس صحيحًا لو كنت تتحدث عن تكييف الهواء. فى هذا السياق سترتبط هذه الكلمة بالكثافة لارتباطها بقوة التبريد. لذا إذا كنت بصدد شراء مكيف للهواء ووجدت أن التكلفة تتوافق مع الأطنان، فلا تقلق.

أنت لست غبيا بحيث لا تعرف ما الذى تعنيه كلمة ما عندما تبحث عنها لتجد لها معنى شائع الاستخدام وآخر محددًا بمجال أو موضوع معين. والمعلومات عالية الجودة - سواء كانت مكتوبة أو منطوقة - ستقدم لك تعريفًا لهذه الكلمة بشكل مسبق. وهذه ليست استهانة بذكائك أو معرفتك، بل إشارة إلى أن الدافع من ورائها - الذى هو المحرك الرئيسى - هو التواصل معك وليس التلاعب بك.

مع وضع ما سبق فى الاعتبار فإنك تعود إلى زيارة بعض المواقع الرئيسية مرة أخرى فتدرك أن هناك كلمات شائعة على شاكلة *إنقاذ وصيانة* لها معان متفردة خاصة بالحديث عن أساليب العلاج.

لقد قضيت ساعتين فى البحث فى موضوع علاج سرطان الغدد الليمفاوية، لكن حتى بعد فحص مصادرك بدقة، ما زلت متشككا فى خبرتك.

خاتمة السيناريو

هل يفترض بشقيقة زوجتك أن تعتبرك الآن خبيرا قادرا على مساعدتها على تحسين حالتها الصحية أو حتى على إنقاذ حياتها؟ الإجابة هى نعم، مع التأكيد بالطبع على أنك مرشد مهمته مساعدتها فحسب على الوصول إلى الإجابات الصحيحة، ولست متخصصا فى المجال الطبى. بعد ساعتين فحسب من البحث، سيمكنك الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية:

ما المعلومات المفيدة، أو على الأقل المعلومات التى لن تتسبب فى ضرر ما؟ إنها معلومات عن نمط الحياة: تناول الطعام وممارسة التمارين الرياضية من أجل تحسين جهاز المناعة، والتفكير الإيجابى.

ما المعلومات التى تتطلب التعامل معها بعقلية متشككة؟ أى شىء عن أساليب العلاج والاستشفاء. وإذا كانت شقيقة زوجتك ذات شخصية إسفنجية، فستحتاج إلى شخص متشكك بجوارها مستعد لطرح أسئلة صعبة مع الإنصات للإجابات بموضوعية (ربما يمكنك الآن أن تصبح هذا الشخص). وأنت جاهز لمواجهة طبيبها ببعض من أصعب الأسئلة التى سمعها على الإطلاق.

ما المعلومات المعيبة بالكامل أو حتى الزائفة؟ أغلب النصائح التى تبدأ بـ "هذه هى الطريقة الوحيدة لـ .." هى على الأرجح زائفة.

قد تبدو هذه الإجابات على أحد المستويات منطقية وبديهية، لكن البحث يضيف إلى إجاباتك عمقا. وأنت الآن تتمتع بالقدرة على الإشارة إلى مصادر محددة، وتحديد واستهداف النقاط المثيرة للجدل بشأن أساليب العلاج، والإشارة إلى المخاطر المحتملة، بالإضافة إلى الكثير من الأمور الأخرى. أنت لست مستعدًا فقط لتقديم تعليقات منطقية، بل إنك أيضا مصدر مطلع ومستنير للإرشاد.

والأهم من كل هذا أنك تمكنت من ربط ما تعلمته باحتياجات جمهورك. إن شقيقة زوجتك لن تحتاج إلى اللجوء لأية مساعدات طبية إذا كانت لديك جميع الإجابات. وبمعرفة ما تعلمته ومساعدتها على تصنيف المعلومات فى الشرائح الثلاث سالفة الذكر - الأسئلة الثلاثة - تكون قد حققت خطوة التفاعل والتداخل بين المعلومات والمتطلبات البشرية - وهذه هى الخبرة. الآن صارت شقيقة زوجتك مستعدة للذهاب مباشرة للمتخصصين.

دراسات حالة عن الأبحاث

لقد اخترت موضوعين مختلفين للغاية لأشرح كيفية القيام ببحث مع التركيز على الجمهور، والتمتع بحس الأولويات، والقدرة على التدقيق فى المعلومات وفحصها بشكل ملائم.

دراسة الحالة رقم ١ : تربية حيوان الرنّة

تحدى الخبير: دعانى شخص قابلته فى مزاد للخيول - وهو مكان أذهب إليه كثيرا - لمقابلة بعض الأشخاص المهمين الذين حققوا نجاحًا مبهرًا فى مجال تربية حيوان الرنة. وكان لدى وقت بين لقائى الأول بهذا الشخص وبين ذهابى معه لمقابلة أصدقائه لأغير ملابسى وأقوم ببحث عن هذا المجال على الإنترنت.

- مدة البحث: ١٥ دقيقة.
- الوقت المستغرق فى لقاء الجمهور: ساعة واحدة.
- النتيجة المرجوة: حثهم على توظيفى لأصبح المتحدث الرسمى باسم المزارعين المربين للرنة على مستوى العالم بأسره.
- أصول الخبير: خبرة فى السلوك البشرى، ومعرفة بالخيول اكتسبتها من تربيتى.
- خطة الهجوم: البحث فى الأساسيات مع التركيز على الجوانب المرتبطة بقاعدة المعرفة التى أتمتع بها باعتبارى مُرَبِّيًا للخيول.

من أين أحصل على معلوماتى؟

- يقدم محرك جوجل للبحث ٦٣٣ موقعًا عند كتابة العبارة "تربية الرنة" وفى خلال ١٦, ٠ من الثانية (هذا وقت أقل مما تحتاج إليه لتقرأ عبارات التعداد النقطى السابقة. وعليك أيضا أن تضيف الثوانى الخمس التى كتبت خلالها عبارة البحث).
- قمت بعد ذلك بتطوير البحث بالإشارة إلى وجوب اشتمال الموقع على كلمة "منتجات" وأن يكون باللغة الإنجليزية، إن خطتى هنا هى أن يرشح لى محرك البحث المواقع التى تركز على الاعتبارات التجارية المرتبطة بتربية الرنة. ولقد استغرق هذا البحث ٨, ٠ من الثانية وأصبحت النتيجة الآن ٢٥٤ موقعًا.
- فى خلال خمس دقائق، قمت بمسح سريع لأفضل المواقع التى تديرها جمعيات، ومصادر معلومات حكومية وأشخاص يعملون فى هذا المجال. ولقد رأيت مصطلح "علم الوراثة" الذى أدى إلى نقاش حول "التلقيح الصناعى"، ولاحظت عندها أننى دخلت منطقة مألوفة. فأنا أعرف هذه الأشياء من تربية الخيول.
- خلال دقيقتين إضافيتين، أدركت أن مُرَبِّى الرنّة يتعاملون مع نفس مشاكل التلقيح الصناعى التى أواجهها، وهو ما يعنى أن بمقدورى التحدث معهم عن هذه المشكلة وعن العمل الذى نحن بصدده بشكل احترافى.
- رجعت مرة أخرى سريعا إلى صفحة أخبار جوجل - بحثا عن مقالات حديثة عن "الرنة" حتى أتمكن من معرفة كل ما يدور حول هذا الموضوع. وفى غضون ثانيتين حصلت على مجموعة من النتائج التافهة المكونة من حوالى ٢٠٠ مقالة تصفحتها سريعا. وأغلب هذه المقالات لا علاقة لها بالموضوع، باستثناء مقالة عن موقف مأساوى - كان أشبه بـ "كابوس قبل أعياد رأس السنة" - فى إسكتلندا حيث أصيبت حيوانات الرنة بمرض الحمى القلاعية واللسان الأزرق. إذن ... إليك الطعم الذى سأستخدمه: لقد أصبح لدىَّ الآن سؤال لأطرحه على مُرَبِّى الرنة لأجعلهم يفصحون عن خبراتهم ويتناقشون ويتبادلون المعلومات التى ستخبرنى بالكثير من الأمور عن هذا المجال. إنها تلك الخدعة البدائية "أخبرنى بالمزيد".

لقد مكننى هذا البحث الذى لم يستغرق سوى ١٥ دقيقة من الوصول إلى صميم ما سيجعلنى أبدوا فطنًا فى عينى شخص ما: إذا كنت تعلم ما الذى يُبقى شخصا ما مستيقظا طيلة الليل وجعلته يشعر بتعاطفك معه وقلقك أنت الآخر من هذه الأمور فستصبح عندها - من وجهة نظره - عبقريا. وقد كان على مجموعة مربى الرنة - المنتمين إلى منطقة شمال نيويورك - الذين سأقابلهم أن يتعاملوا مع هذا المرض المرعب الذى قد يبعد مرافقى بابا نويل المعتادين (حيوانات الرنّة) عن موكبه هذا العام. إن هذا يعنى طرح بعض المسائل المتعلقة بالمرض التى عليهم التعامل معها - وإذا كان قطيعهم سليمًا وخاليًا من الأمراض، فكن على ثقة من أنهم سيرغبون فى إعلامك بهذا.

إن مسألة سلامة القطيع تلك ستعود بنا مرة أخرى إلى أمر أعرف بعض الأمور عنه وهو: تربية الحيوانات مع الحفاظ على صحتها وجمالها. لذا، وفى خلال ساعة، طبقت إستراتيجية العنكبوت لأربط الحديث بما أعرفه من خلال طرح الأسئلة وتقديم التعليقات. ولقد عملت على المواءمة بين ما يقوله جمهورى عن حيوانات الرنة وبين خبرتى كمرب للخيول، وعندما لا يتوجه حديثهم بشكل طبيعى إلى ما أعرفه، أطرح سؤالا يسمح لى دائمًا بأن أقوم أنا بهذه المهمة. قد أعتمد أيضا على إستراتيجية اللؤلؤة لأجمع المعلومات أثناء تحدثنا معًا لأدمجها بعد ذلك فى فهمى واستيعابى لطبيعة هذا العمل.

ماذا لو كانت خبرتك تنطوى على فرص فى عالم الأعمال - كأن تكون حاصلاً على ماجستير إدارة الأعمال فى التسويق - لكنك لا تعلم أى شىء عن الحيوانات؟ قد يقودك بحثك حينها إلى التركيز على "سوق بول الرنة" أو "سوق قرون ولباد الرنة" بحيث يمكنك طرح أسئلة عن الربحية المضمونة لهذه المنتجات.

دراسة حالة رقم ٢ : البيسبول

تحدى الخبير: يرغب رجل وامرأة لا يعرفان سوى أقل القليل عن البيسبول فى عقد صفقة مع مشجع متعصب للعبة البيسبول.

- مدة البحث: ٣٠ دقيقة.
- الجمهور: عميل محتمل.
- النتيجة المرجوة: بناء علاقة قوية وإيجابية مع العميل للتفوق على شركة التصميم الأخرى التى تتنافس معهما على صفقة ضخمة.

- أصول الخبير: نشأ فى الولايات المتحدة وحصلا على قدر جيد من التعليم.
- خطة الهجوم: إجراء بحث كاف لمعرفة وفهم ما يأتى فى النشرات الإخبارية.

من أين يحصلان على معلوماتهما؟

- نقطة البداية هى موقع (espn.com) الذى سيغرقهما بكم هائل من المصطلحات وعدد لا يحصى من الملخصات لأهم اللقطات فى المباريات النهائية لبطولة دورى الرابطة الوطنية للبيسبول لعام ٢٠٠٧ بين فريقى كولورادو روكيز وأريزونا دايموندباكس. وهدف الرجل والمرأة هو فهم كل شىء يقرآنه فى هذا الموقع - وأكثر من هذا - خلال النصف الساعة المتاحة لهما للبحث والحديث.
- رأى الرجل والمرأة الجدول التالى ليحكا رأسيهما فى عدم فهم:

.254	**BA**	.222
8	**R**	18
0	**SB**	2
2	**HR**	3
39	**K**	28
3.00	**ERA**	1.89

عند هذه المرحلة، أدرك الاثنان أن عليهما تطبيق المعرفة العامة التى لا تعتمد بشكل بحت على امتلاك معلومات غزيرة عن هذا الموضوع، لذا قاما باتباع منهجية تحليلية منطقية. والنقاط التى ستتضح على الفور بمجرد معرفة شىء عن الأرقام الواردة بالجدول بصفة عامة هى:

- من المفترض أن الرقم الأول يمثل نسبة لشىء ما، لكنهما لا يعلمان أيهما أفضل: النسبة المرتفعة أم المنخفضة.

- ○ الأرقام الثلاثة الصحيحة التالية هى على الأرجح أرقام مطلقة؛ وطالما أننا نتحدث هنا عن لعبة تنطوى على إحراز الأهداف يصبح الأرجح أن الأرقام الأعلى هى الأفضل.
- ○ الرقم الأخير يشى بعلاقة من نوع ما، لكن ليس من الواضح ما إذا كان الأفضل هو الرقم الأقل أم الأعلى.

• بدأ الاثنان فى قراءة قصة المباراة معًا، والتى كانت عبارة عن خمس ملاحظات، أو لمحات مختصرة عن المباراة فى شكل نقاط يتألف كل منها من حوالى ٤٠ كلمة. وقد كانت المقالة مليئة بالرطانة والألفاظ المعقدة، لكن تحليل الجمل جعل النقاط التالية واضحة:

- ○ حقق فريق روكيز إنجازين تحققا لأول مرة: هذه هى المرة الأولى التى يتأهل فيها الفريق لبطولة العالم، وكان أول فريق على مدار ٣١ عاما يتمكن من الفوز بمبارياته السبع الأولى فى جولة ما بعد الموسم.
- ○ شخص ما يدعى "سيث سميث" قام بأمر ما جيد، وهو أمر لم يفعله قط من قبل خلال الدورى العادى.
- ○ أحدث أداء "مات هوليداى" فارقا كبيرا فى فريق روكيز، وهو ما جعله يفوز بالمباريات النهائية. فلأجل خاطره، دعونا نأمل فى أن يكون من لاعبى فريق روكيز.
- ○ قام "كاز ماتسوى" بالكثير من شىء اسمه "RBI"، ويبدو أن هذا الشىء جيد.
- ○ ارتكب "كونور جاكسون" أخطاء كانت مفيدة لفريق روكيز، لذا فهو بالتأكيد لاعب فى الفريق الآخر.

إذن حتى بدون القراءة عن هذه الرياضة الغريبة المسماة بالبيسبول، جمع المبتدئان بعض المعلومات الأساسية التى قد تشير إلى اهتمامهما بهذه المباراة بعينها - على الأقل - إن لم يكن باللعبة ككل.

• كان الزمن المتبقى هو ٢٠ دقيقة فحسب، وبالتالى كان الانتقال إلى صفحة ويكيبيديا هو رهان ناجح. تأكد المبتدئان أولا من أن هذه المقالة قد تمت

مراجعتها والتدقيق فى مصادرها أو من وجود إشارة إلى احتوائها على الكثير من المعلومات غير الموثقة. لقد أملا أن يتمكنا خلال هذا الوقت المتبقى من الحصول على الأقل على كم كاف من المعلومات ليكملا بها النقاط الخمس التى توصلا إليها من المقالة الأصلية عن المباراة الفاصلة.

- لقد احتاجا إلى التركيز على الروابط النشطة ليطلعا على المفاهيم ذات الأولوية. وبدا أن الفقرة الأولى مكتوبة بلغة إنجليزية مباشرة وبها روابط تجذب الانتباه إلى مفاهيم واضحة على شاكلة ضرب الكرة والجرى إلى القاعدة. ولم يظهر لهما سوى رابط واحد لمفهوم بدا أنه محير: الأخطاء. لم يرغب الاثنان فى الوقوع فى شرك الروابط الخاطئة (التى تحدثنا عنها من قبل)، لذا أرادا، التأكد من أن كلمة أخطاء لا تعنى سوى أخطاء فحسب. فقاما بالضغط على الرابط، وسرعان ما تأكدا من افتراضهما بشأن "كونور جاكسون" وكونه من الفريق الآخر هو افتراض صحيح - لقد ساعدت أخطاؤه فريق روكيز بالفعل.
- الروابط المفيدة التالية هى تلك التى تقدم تتبعا سريعا للفرق الحالية فى الدوريين (الدورى المحلى ودورى الرابطة الوطنية)، وقد أعطاهما ذلك لمحة عن بقية الفرق الموجودة فى هذه اللعبة، لكن لأن الفريق المفضل لعميلهما هو فريق روكيز، كان هذا هو الفريق الوحيد الذى يستحق التركيز عليه فى هذه اللحظة.
- مع فشلهما فى رؤية أية روابط نشطة أخرى تشرح لهما الحروف الموجودة فى جدول الإحصاءات السابق، قام الاثنان بالبحث تحت عنوان "مصطلحات البيسبول" ليجدا صفحة أخرى على ويكبيديا قدمت لهما كل ما كانا يحتاجان إليه بالضبط.
- بعد ذلك عادا مرة أخرى إلى النقاط الخمس السابقة الواردة بالمقالة سالفة الذكر وربطا كل هذه المعلومات بفهمهما الجديد لجدول الإحصاءات. كان هناك اكتشاف مهم وهو: لا يمكن أن تنطبق كل الإحصاءات فى الجدول على المباراة الوحيدة التى تدور حولها المقالة. فهذه الأرقام ترسم صورة لما حدث فى مجموعة المباريات التى لعبها الفريقان معًا؛ وبالتالى فهى تقدم مادة ثرية لاستخدامها عند التحدث عن المباريات النهائية.

- مع عودتهما إلى موقع (espn.com) اكتشفا أن الشىء الإضافى الذى يحتاجان إلى معرفته - بالإضافة إلى قصة انتصار فريق روكيز تلك - هو أهم الأخبار الحالية فى محيط رياضة البيسبول. وعند اطلاعهما عليها علما أن "جو تورى" لن يعود لإدارة فريق اليانكيز.

ها قد أصبح الرجل والمرأة مستعدين الآن للذهاب إلى الاجتماع.

المعلومات الزائدة

لقد قضيت لتوك ساعتين فى البحث عن معلومات لم يشكلها جمهورك ونتائجك التى ترغب فى تحقيقها فحسب، وإنما أيضا لم تخرج عن الإطار الزمنى الذى رسمته للبحث عنها. وأنت الآن تحتاج إلى تحديد الطريقة التى تتوافق بها هذه المعلومات مع إستراتيجيتك والطريقة التى ستطبق بها هذه الإستراتيجية مع الأساليب التى ستختارها لتقديم خبرتك. السؤال هنا هو: عندما تدخل إلى غرفة الاجتماعات وبحوزتك معرفتك الحديثة هل ستتصرف كما يتصرف الاستشارى حديث العهد وتبدأ فى رشق الحضور بوابل من الحقائق غير المترابطة، أم ستتبع منهجية هادئة ومحسوبة لتستعرض خبرتك من خلالها؟

مهما كانت كمية البيانات التى ستعرفها أثناء بحثك الموجه، ستظل فى النهاية مجرد معلومات - فهى لا شىء سوى قاعدة بيانات بها مجموعات من الحقائق والأرقام التى لا معنى لها، ولن يتغير هذا إلا عندما تبنى علاقات بين هذه القطع الصغيرة ليفهم الحضور المعنى وراء هذه المعلومات. وأنت تحتاج إلى تعلم كيفية حزم المعلومات معًا لتقدمها بشكل فعال بدلا من الإمساك بكومة ضخمة منها لا تفعل بها شيئا سوى تسليمها على نفس حالتها إلى الطرف الآخر، أو جمع هذه المعلومات بشكل ساذج لترميها إلى جمهورك كما لو كنت تقذفهم بالحجارة. إذن ... هذا يعنى أن المهارة التالية التى ستتعلمها هى حزم المعلومات.

الفصل

٧

حزم المعلومات

¤ ¤ ¤

فى مقالها الصحفى بمجلة "باراد"، دائمًا ما تورد "مارلين فو سافان" أحجيات أرقامًا وكلمات مثل تلك التى نشرت فى عدد ٧ أكتوبر ٢٠٠٧: ما الشىء المشترك بين مجموعات الحروف التالية: (BLL، LST، MSS، PCK)؟ قد تنظر إلى هذه الحروف وتعرف الإجابة على الفور لأنك بارع فى تمييز الكلمات والأنماط، وبالتالى تتضح لك العلاقات بين الأشياء بسهولة. إذا كان هذا هو الحال، فاعلم أنك تتمتع بقدرة طبيعية على حزم المعلومات لتقدم نفسك باعتبارك خبيرًا، ونتيجة مباشرة لهذا قد تجد سهولة فى تعلم مجموعة كبيرة من المفاهيم لأنك تعلم كيف ترتبها وتنسقها مع قاعدة معارفك القائمة. إذا كنت هذا الشخص بالفعل فهذا يعنى أنك رأيت على الفور أن كل هذه المجموعات يمكن تحويلها إلى كلمات بإضافة أى حرف متحرك ما عدا حرف Y، الذى يعد أحيانا حرفا متحركًا.

أما إذا لم تكن هذا الشخص، فلا تشغل نفسك بهذا الأمر؛ فسوف أقدم لك بعض أساليب حزم المعلومات، والتى ستصقل قدرتك على رؤية الأنماط والعلاقات بين الأشياء. كما ستساعدك هذه الأساليب أيضا على استغلال النزعة الطبيعية للبشر لتجميع الكلمات بطريقة تثقف المستمع النشط.

استخدم المبادئ التالية لتساعدك على تكوين علاقات بين المعلومات والتخلص من التعقيدات التى قد تعوقك عن استيعاب المفاهيم الأساسية:

- عائلات المعلومات.

- إعراب الكلمات.
- قواعد الإبهام (قواعد من واقع الخبرة).
- شجرة الكريسماس.
- الاستعارات.

على مستويات عدة ستساعدك هذه المبادئ جميعا على التعرف على أى موضوع جديد بشكل أكثر سهولة، إلى جانب توصيل خبراتك الجديدة للآخرين بالشكل المناسب، وستعمل على شحذ مهاراتك فى تكوين روابط حقيقية بين أجزاء البيانات بدلا من مجرد اجترار مجموعات كبيرة من الحقائق المجردة.

وكما هو الحال مع الإستراتيجيات والأساليب والتكتيكات، لا بد أن تكون واعيًا بجمهورك فى استخدامك لهذه الطرق لحزم المعلومات. فالأشخاص الذين يتمتعون بعقلية مهندس أو محقق (وكلتاهما عقلية تقنية) سيرغبون فى الانتقال تدريجيا من النقطة أ إلى ب ثم إلى ج أثناء تعلم المعلومات الجديدة، ولن يستجيبوا بالشكل المناسب لأسلوب الاستعارات الذى يقدم المعلومات بشكل عام ويشجع المستمع على وضع التفاصيل بنفسه. وإذا رغبت فى أن يتعامل معك الناس باعتبارك خبيرًا فعليك أن تضع نصب عينيك أسلوب جمهورك فى استيعاب المعلومات حتى وإن اختلف عن أسلوبك.

تصنيفات المعلومات

سنبدأ بممارسة لعبة *جيوباردى*، وهى اللعبة التى تحصل فيها على الإجابات، ولكن عليك أن تطرح أنت الأسئلة.

الإجابة: ١٢

السؤال: كم عدد البيض فى كل دزينة؟ كم عدد البوصات فى القدم الواحدة؟

عذرا، السؤال هو "كم عدد الحواريين؟".

أعتقد أنك ترى هذا غير عادل لأنك لم تحصل على شريحة معينة من الأفكار توجه بها إجاباتك. والشريحة فى لعبة *جيوباردى* تعبر عن عائلة من المعلومات. وأنت قادر

على تذكر آلاف الحقائق، لكن إذا لم تتمكن من ربط ما تعرف بعائلة المعلومات المقدمة لك - فى خلال ثوان معدودة طبقا للبرنامج الذى يقدم اللعبة) - فلن تتمكن عندها من تقديم الرد الصحيح. على سبيل المثال: كم شخصًا من الحاصلين على تعليم راق سيتجمد من الدهشة إذا قدمت له شريحة التاريخ الأمريكى المأساوى، وكانت الإجابة هى "إبراهام لينكولن"؟ قد يسارع أحد المتسابقين بالضغط على زر الإجابة ليقول: "من الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة؟" - إجابة خاطئة. وقد يضغط متسابق آخر على الزر ليقول: "من وضع إعلان تحرير العبيد؟" - إجابة خاطئة أيضًا. ومع ملاحظتها للشريحة المقصودة - أو عائلة المعلومات - ضغطت متسابقة ثالثة الزر لتقول: "من أول رئيس أمريكى تم اغتياله؟" - إجابة صحيحة.

يمكن لمبدأ عائلات المعلومات أن يساعدك على استعراض خبرتك باستخدام أية إستراتيجية. وفيما يلى مثال لكيفية استخدام الشريحة العريضة لـ "الحيوانات المستأنسة".

أنت موجود فى حفل عمل، وهناك بعض الأشخاص، من بينهم عميل محتمل، يتحدثون عن الخدع الطريفة التى تقوم بها كلابهم. إنك بالطبع سترغب فى الانتقال بهدوء إلى موضوع أكثر جدية بحيث يمكنك الظهور أمام الآخرين بمظهر المثقف المطلع على الأمور، ومن ثم تذكر لهم أن لديك أصدقاء يرون أن تربية حيوان الألبكة فى البيت أفضل من تربية الكلاب، فيطرح أحدهم سؤالا: "هل هذه الحيوانات مستأنسة؟" فترد عليه قائلا: "نعم بالطبع. لقد أخبرتنى صديقتى مارشا أنها حيوانات مستأنسة منذ آلاف الأعوام، وهى تربى ألبكة من نوع سورى"، فيسأل شخص آخر فى شك: "سورى؟ مثلما هو اسم ابنة كاتى هولمز وتوم كروز؟"، فتقول له: "نعم، هذا صحيح. فى الواقع بعد ولادة هذه الألبكة - وكانت أنثى - قام أصدقائى بإرسال بطانية مصنوعة من صوف الألبكة السورى لها". عندها يعلق أحدهم قائلا إنه من الغريب أن يسمى شخص طفلته على اسم حيوان. والآن أنت أمام المدخل الذى تبحث عنه: "فى الواقع، كلمة سورى تعنى بالفارسية الوردة الحمراء، ومثل هذه الأسماء تصبح أقل غرابة بمرور الوقت. لقد قرأت مقالًا منذ عدة أشهر مضت فى جريدة *وول ستريت جورنال* يقول إن علماء الاجتماع شهدوا ارتفاعا ضخما فى مستوى الحيرة التى تصيب الناس بشأن أسماء أطفالهم". إنك هنا طبقت إستراتيجية العنكبوت بنجاح فانتقلت بالحوار من خدع الكلاب إلى الأحداث الجارية - والتى تعد من المعارف التى تلم بها. هل يبدو

هذا الانتقال غريبا؟ لا لن يبدو هكذا لو نفذته بالشكل الصحيح: فأنت تعتمد على تتبع آثار المصدر لتصل بك إلى المكان الذى تريده.

تمرين: عائلات كبيرة وصغيرة

استكمل هذا الجدول بخيارات إضافية عن عائلات المعلومات المناسبة للموضوع الواقع على الجانب الأيمن من الجدول.

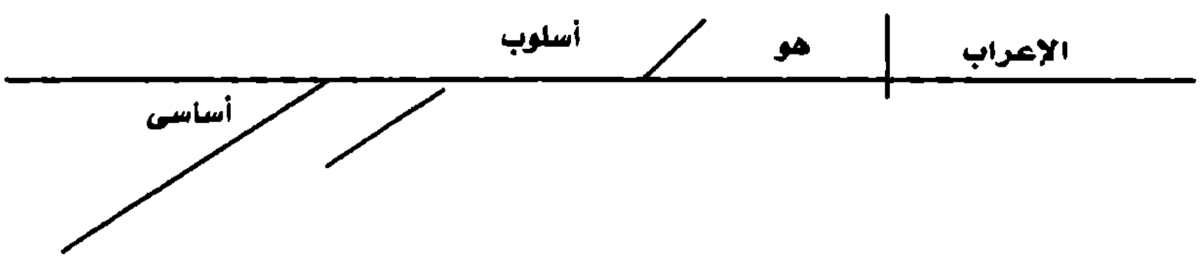
الإطارات	السيارات المنتجات المطاطية
الأعشاب الضارة	صيانة الحدائق البرامج التليفزيونية
«روبرت إى لى»	قادة مشهورون من الجيش شخصيات شهيرة من برودواى

لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل هناك إجابات مختلفة فحسب. الآن قارن بين قائمتك وقائمة صديق لك واعرف إجاباته. هل هناك أية مفاجآت؟

هناك تحذير وتنبيه يجب أن تعرفه فيما يتعلق بعائلات المعلومات: يمكن لمعرفتك أن تصبح متخصصة جدا لدرجة تبدو معها وكأن كل شىء كما لو أنه مرتبط بتخصصك فحسب. قد تكون هذه العلاقة حقيقية وقد تكون مجرد إسقاط تقوم به (طبقا للتعريف القياسى لعلم النفس للإسقاط) - بمعنى أنك ترى ما تريد أن تراه ليس إلا. إذا كنت تفعل هذا، فاعلم أنك تتصرف مثل السيدة "فاندربلت" التى تحدثنا عنها من قبل، لذا عليك توخى الحذر.

إعراب الكلمات

مهارة إعراب الكلمات هى مهارة مرتكزة على اللغة. ويعرف قاموس ميريام وبستر فعل "يعرب" بأنه "تحليل (الجملة) إلى أجزاء الحديث ووصفها طبقا للقواعد اللغوية". فى الأيام الخوالى كان معلمو اللغة الإنجليزية يدرسون الإعراب بحث الطلاب على تحليل الجمل بشكل بيانى. ولقد اختبرت هذا بنفسى فى منتصف السبعينيات مع معلمة القواعد اللغوية التقليدية الآتية من الجنوب وكانت هى الأخرى فى منتصف السبعينيات من عمرها. أما فى الوقت الحالى، فأصبح من الصعب جدا أن أجد فى المدرسة شخصا يعرف كيف يقسم الجملة طبقا لجدول لغوى، إلا أن هذه المهارة قيمة ومفيدة للغاية لو كنت ترغب حقا فى شق طريقك عبر الجمل الصعبة لأن هذه الجداول - سواء رسمتها على الورق أو فى ذهنك - تجبرك على النظر إلى العلاقة بين الكلمات بحيث يمكنك فهم المعنى الكامل للجملة.



والإعراب هو عبارة عن أسلوب تحليلى أساسى سيساعدك على تنظيم الطريقة التى تستوعب وتعبر بها عن أى نوع من المعلومات. وهو سيساعدك على الوصول إلى المفاهيم الجوهرية للمعلومات الجديدة، وعلى اكتشاف مناطق الخلل فى منطق شخص ما، وعلى حزم معلوماتك مع التمتع بحس من الدقة.

أجريت أنا و"ماريان" على أحدنا الآخر وعلى أشخاص آخرين العديد من "الاختبارات" المرتبطة بتقسيم المعلومات إلى أجزائها المكونة لها. ولقد قلت لها فى إحدى المرات: "قدمى لى موضوعا تعتقدين أننى لا أعرف عنه أى شىء ودعينى أر ما إذا كنت قادرا على إعطائك ردودًا ذكية بدون البحث فى هذا الموضوع أم لا". فقالت لى "ماريان": "مؤشر المساحة الورقية النباتية"، وهو موضوع أعددت بحثا عنه منذ بضعة أعوام مضت. كافحت اندفاعى المبدئى - وهو اندفاع طبيعى - نحو التركيز على أكثر الكلمات ألفة بالنسبة لى مع تجاهل أى شىء آخر. فلو كنت فعلت هذا، لقدمت

لها تفسيرا ملفقا عن حجم أحد أنواع أوراق الشجر بالمقارنة مع نوع آخر. لكننى أعدت النظر فى الأمر ولاحظت أن "عبارة "المساحة الورقية النباتية" جاءت وصفًا للاسم "مؤشر". إذن نحن نتحدث عن شىء أكثر شمولا من مجرد نوعين من أوراق الشجر أو النباتات. وهنا خمنت أننا نتحدث عن التغيرات فى نمو النباتات فى منطقة معينة - وهو استنتاج صحيح.

يمكنك الاعتماد على الفهم الأساسى لاستخدامات اللغة، وتطبيق ما تعرفه ببساطة بدلا من أن تصبح أشبه بمعلمتى العجوز. خذ جملة ما وقم بتقسيمها وابحث فى جوانبها الرئيسية. إذا كنت تفعل هذا مع شخص ما وجها لوجه، فانتبه لما يركز عليه الطرف الآخر. وإذا كانت الجملة مكتوبة، فعليك البحث عن الأهداف المقصودة للأحوال والصفات. ابحث عن استخدام نفس الكلمات الرئيسية فى سياقات أخرى لتفهم بشكل أفضل كيف ترتبط كلمة ما بأخرى. وبالقيام بهذا، يمكنك تفكيك أكثر المصطلحات تعقيدا وغموضا.

أخيرا، لا تشعر بالرهبة من استخدام أو من فرط استخدام شخص ما للغة المعقدة؛ فاللغة أداة للتواصل، وإذا كان هذا الشخص الذى يتحدث يستخدم لغة غير مناسبة للجمهور، يمكنك عندها ببساطة أن تصبح خبيرا باستخدام مهارة الإعراب الآلية لتوصل كلماته وتجعل لغته متناسبة مع طبيعة جمهوره - وهذا ينجح بشكل فعال مع إستراتيجيتى المفسر والمحقق.

قواعد الإبهام (قواعد من واقع الخبرة)

هذه القواعد هى ببساطة عبارة عن حسابات تعمل على تأسيس علاقات بين الأشياء. وأحد تفسيرات هذه العبارة - قواعد الإبهام - يشير إلى الخياط الذى يعتمد على قياسات الإبهام كأساس للحساب الدقيق لمقياس الرسغ والرقبة والخصر. والقاعدة هنا هى: ضاعف مقياس الرسغ وستعرف مقياس الرقبة، ثم ضاعف مقياس الرقبة وستعرف محيط الخصر. هذه القاعدة غالبا ما تتخذ شكل عبارات كالتالية:

مع كل ميل تمشيه، تحرق ١٠٠ سعر حرارى.

و...

إذا مشيت ميلا فستحرق ١٠٠ سعر حراري.

تمرين: فاعل وفعل وأى شىء آخر

قم بزيارة بعض المواقع الإلكترونية التعليمية وابحث عن معلومات عن موضوع غريب تمامًا عنك. حدد مفاهيمه الجوهرية - حتى ولو كنت لا تفهمها - بالبحث عن أجزاء الحديث الأساسية فحسب: الفاعل والفعل والمفعول. طبق ما تفهمه على هذه الكلمات لتعرف علاقة كل منها بالأخرى. حاول استخدام ثم إعادة استخدام سياق آخر لتعرف تحديدا ما يعنيه كل جزء من الجملة. حاول ألا تستخدم أى قواميس أو أية أدوات أخرى لشرح المعانى؛ فهذا سيعزز من ثقتك فى قدرتك على الانتقال من نقطة إلى أخرى بسلاسة وبدون الحاجة إلى التوقف.

قواعد الإبهام هى عبارة عن جمل مؤثرة تقوم بتثبيت المعلومات داخل عقلك، أو عقل شخص آخر، ودعم حجة ما. فإذا كنت متقدما لوظيفة ما مثلا، فعليك أن تذهب إلى مقابلة العمل عالما أن سنة العمل القياسية تساوى ٢٠٠٠ ساعة عمل. إذن فالقاعدة هنا هى أن ما تجنيه فى الساعة يساوى حاصل قسمة راتبك الكلى على ٢٠٠٠. وبالتالى فإن رغبتك فى الحصول على ٥٠٠ دولار أكثر مما يعرضه عليك مديرك ستعنى أنك لا تطلب سوى ٢٥ سنتًا فى الساعة فحسب.

ولكن إذا لم يتم تطبيق قاعدة "إذا / سوف" فقد تصبح الفكرتان المستعرضتان غير مرتبطتين بإحداهما الأخرى. على سبيل المثال: يمكننى القول إن لكل شخص فى مدينتى كتابين بالمكتبة العامة. قد تكون هذه المعلومة صحيحة، لكنك الآن أمام فكرتين لا علاقة بينهما علقتا فى ذهنك لأننى خلقت بينهما علاقة من نوع قاعدة الإبهام. الآن ... هل هذه المعلومة لها صلة بالموضوع؟ هذا سيعتمد على النتائج التى أرغب فى تحقيقها.

قد يكون الهدف وراء رغبتى فى قبولى باعتبارى خبيرًا هو أننى أريد منك المساهمة بقدر كبير من المال لأبحاث مرض الإيدز؛ فأنا الآن مثلا أمام جمهور من الأمريكيين الأثرياء، وأخبرهم عن الـ ٤٠٠٠٠ حالة عدوى الجديدة التى تقع كل عام بالولايات المتحدة فحسب، وبالتالى سيجول بخاطرهم شيئا من قبيل "وماذا بعد؟ هذا لا يمسنى أنا". بعد ذلك أتابع لأقول لهم إن حوالى ٤٠٠٠٠ أمريكى يموتون سنويا فى حوادث

السيارات، فيفكرون عندها "قد يحدث هذا لى". إذن أنا الآن أحاول إنشاء علاقة توحى لهم بأن فرص المواطن الأمريكى بشكل عام فى الإصابة بمرض الإيدز مساوية تماما لفرصته فى قضاء نحبه فى حادث سيارة.

إذا كنت قد قرأت الفصل الخامس، فستعرف الأخطاء التى تعيب هذه الحجة على المستوى الإحصائى. وأول فجوة هنا هى أن عدد السكان الأمريكيين المعرضين لخطر الوفاة بسبب حادث سيارة أكبر بكثير مما ذكرت فى الفقرة السابقة لأن مئات الملايين من الأشخاص يقودون ويركبونَ السيارات بشكل منتظم. من جهة أخرى، فإن النسبة المرتفعة لعدد السكان المعرضين للإصابة بفيروس الإيدز يمكن تحديدها أو حصرها بنمط معين للحياة وبظروف موجودة بالفعل.

وهذا ليس الهدف من إقامة الحجة السابقة كقاعدة إبهام. لذا إذا تحداك أحدهم أو شكك فى كلامك، فعليك التأكيد على أن الهدف من الأرقام المجردة هو تسليط الضوء على ضخامة المشكلة فى الحالتين فحسب.

تمرين: ليست كل القواعد هى قواعد إبهام

وظف مخيلتك للتوصل إلى علاقات من قواعد الإبهام بين مفاهيم أو موضوعات يبدو أنه لا علاقة بين أحدها والآخر. إليك مثالاً على سبيل الإلهام والتحفيز: خلال أول اختبار للقنبلة الذرية بدأ "إنريكو فيرمى" بإسقاط قطع من الورق على الأرض. فى البداية كانت القطع تسقط مباشرة على أرضية الغرفة. ولكن عندما وصلت موجة الانفجار إليه تحركت قطع الورق وتبعثرت أثناء سقوطها. وقد قام "فيرمى" بحسابات تقريبية لطاقة القنبلة بناء على حركة قطع الورق تلك. إذن كيف أمكنه ربط هاتين الفكرتين؟ لقد تمكن "فيرمى" من تقدير قوة الانفجار بمعرفة كل س ملليمتر تحركه الورق.

شجرة الكريسماس

لقد استخدمت هذا التشبيه عن عمد لأن صديقًا قديمًا لى كان مشرفا بالجيش - ويدعى "ديفيد هيستينجز" - استخدمه بكفاءة لِيُعَلِّمَ المحققين كيفية استخدام أطر العمل. فالمنهج الهيكلى البسيط يسهل بناؤه مقارنة بالمفاهيم المكتملة.

إن إطار العمل واللغة الاصطلاحية أداتان أساسيتان للتواصل يتم استخدامهما لتوصيل الخبرة للآخرين. ويشمل مبدأ شجرة الكريسماس إعطاء جمهورك إطارًا لمعلوماتك - الشجرة - يتسم بالصلابة والوضوح لتقوم بعد ذلك بـ"تزيين الشجرة" بشكل تدريجى بالتفاصيل على شاكلة اللغة الاصطلاحية.

تشير كلمة "إطار" إلى فهم الأماكن المناسبة لأنواع معينة من البيانات وداخل الصورة العامة، ويتمتع الموظفون المحنكون بالملاقات العامة ببراعة فى تطبيق هذا المفهوم. مثال: اتصل صحفى ليطرح أسئلة عن مجموعة البرمجيات الجديدة للشركة. وبفضل تحدث مسئولة العلاقات العامة مع زملائها فى العمل لتحصل على المعلومات التى تحتاج إليها لكتابة البيان الصحفى للمنتج، كانت تعرف ما فيه الكفاية من المعلومات لترد بذكاء على مكالمة الصحفى ولتجيب عن كل الأسئلة الاستفهامية على شاكلة: ما طبيعة المنتج الجديد؟ ولماذا ابتكرته الشركة؟ ومتى سيتم طرحه فى الأسواق؟ وأين سيتم استخدامه؟ وبحصولها على قائمة بالأسئلة التقنية للصحفى، يمكنها بعد ذلك إما أن تعود إليه مرة أخرى لـ"تزين الشجرة" أو أن تترك الأمر لمتخصص تقنى ليكمل هذه المهمة.

غالبا ما ينطوى الخوض فى التفاصيل على استخدام اللغة الاصطلاحية. لذا إذا كنت تفهم إطار العمل لكنك لست خبيرا متخصصا فى المادة المطروحة للنقاش، قد تواجهك صعوبات باللغة فى استخدام هذه اللغة. إلا أنه يمكنك الاستعانة بمساعدة الشخص الذى تحاول إبهاره بخبرتك. فيمكنك تشجيعه على الإجابة عن بعض أسئلته، وبعد ذلك إذا لاحظت أماكن خالية من الزينة فى الشجرة - وأنت متأكد من أنه يلاحظها هو الآخر - اعمل على إنهاء الجلسة وارجع إليه مرة أخرى عندما تحصل على التفاصيل التى تحتاج إليها للانتهاء من هذه المهمة.

يمكن لإشراك الناس فى عملية التزيين أن تسير بسلاسة إذا كنت قد جعلت أسلوبك متسقا مع نوعية جمهورك. ولنصيغ هذا بمصطلحات مقياس مايرز - بريجز للأنماط الشخصية، يمكننا قول التالى: ينجح مبدأ شجرة الكريسماس بشكل رائع مع الأشخاص الميالين لاتباع منهجية الإدراك (بعكس الميالين لاتباع الحدس) أثناء جمع المعلومات. والأشخاص المعتمدون على إداركهم هم أناس لا يصدقون سوى ما يمكنهم رؤيته، وشمه، ولمسه، وتذوقه. فهم عادة ما يقطعون الطريق من أوله وحتى آخره، وهم

يحبون اتباع منهجية من الألف إلى الياء. لذا فإن كل ما عليك فعله هو حثهم على التحرك حول الشجرة بأسلوب منطقى وإضافة المزيد من الزينة إلى الشجرة.

إن البشر يتعلمون ويأتون بأفكار جديدة من خلال الإدراك والاستيعاب بشكل أفضل مما لو فعلوا هذا من خلال التدريب. وبالتالى فإن طرح الأسئلة التى تدفع الناس إلى استيعاب المفاهيم بسرعتهم هو ما يخلق المزيد من التعليم المثمر والممكن تطبيقه واستغلاله فيما بعد. هنا ينجح مبدأ شجرة الكريسماس ببراعة فى تمكين الشخص غير التقنى من توجيه التقنيين عبر عملية استكشاف المعلومات الجديدة.

أثناء تواجدك وسط مجموعة ما، يمكنك طرح أسئلة على الحضور لتجعل الجميع يشاركون فى عملية تزيين الشجرة بأنفسهم؛ فأنت تعرض الشجرة ثم تقدم لهم صندوق الزينة حتى يتسنى لهم انتقاء وأخذ ما يشاءون طبقا لـ"أذواقهم". بالطبع سيقوم بعض الأشخاص بإضافة زينة أحضروها معهم فى وقت سابق، لكنك قدمت لهم الإطار - عملية التزيين - والأشياء الضرورية الأخرى للقيام بالمهمة المطلوبة.

تمرين: كرات حمراء وذهبية

انتق موضوعا مباشرا تعرف عنه "كل" الأساسيات، مثل "الاهتمام بحديقة" أو "طهو دجاجة". بعد ذلك اكتب إطار عمل يشمل خبراتك ثم أخرجنا عن الموضوع كما لو كنت لا تعلم عنه أى شىء. ما التفاصيل التى ظهرت على السطح؟ ما شكل شجرتك بعد أن علقت فيها كل الزينة الجديدة؟

الاستعارات

إننى أستخدم مصطلح استعارة هنا بشكل عام وفضفاض، وفى أغلب الأحوال يكون هذا لجذب الانتباه للدور المركزى للتشبيه المجازى فى أسلوب حزم المعلومات هذا. يشمل المصطلح أيضا المقارنات التى تشرح عبارة "إن الأمر على هذه الشاكلة فحسب". وعند استخدام الاستعارات قد تروى قصة حقيقية لتستعرض من خلالها الصورة الأعم لخبراتك، أو يمكنك فقط استحضار بعض الصور التى تضفى الحيوية

على وجهة نظرك فحسب - وهذا هو المنهج الذى استخدمه "سبنسر جونسون" لتوصيل خبرته فى كتابه *من الذى حرك قطعة الجبن الخاصة بى؟* *

إنك لن ترغب طبعا فى استخدام هذا الأسلوب فى غرفة مليئة بأشخاص تقنيين قابلتهم لتوك (فمثل هؤلاء، كما أشرت سابقا، يميلون إلى أسلوب شجرة الكريسماس). ولنصيغ هذا - مرة أخرى - بمصطلحات مقياس مايرز - بريجز للأنماط الشخصية، يمكننا قول التالى: أسلوب الاستعارة ينجح بشكل فعال مع أولئك الذين يفضلون الحدس على الإدراك بالحواس؛ فهؤلاء الأشخاص يشعرون بالارتياح تجاه المعلومات المجردة أو النظرية. لذا يمكن لقصة شيقة أن تجذبهم إليك بمنتهى السرعة.

إليك مثالا لشخص استخدم استعارة مجازية ساهمت فى تنفير جمهوره بدلا من كسبهم إلى صفه: قام مجلس إدارة مؤسسة قوية بترقية رئيس القطاع المالى إلى منصب مرموق. وقد كان هذا الرجل ذكيا وسريع التعلم، لكنه فى بعض الأحيان كان يحاول استخدام الصور التخيلية ليشرح أفكاره، وعادة ما كان يفعل هذا بشكل سيئ. ففى إحدى المرات، استخدم كلمة صومعة ليعبر بها عن مجالات المعلومات المتميزة التى تتعامل الشركة معها، وبعد ذلك قام بتحويل حدود الصومعة إلى صفوف بها ثغرات ليشير إلى الطريقة التى ستسمح بها منهجية قاعدة المعلومات الجديدة للموظفين بتشارك المعلومات.

شعر المديرون التنفيذيون بالاجتماع بهلع شديد من هذا التشبيه؛ فلم يكن لدى قسم الموارد البشرية نية لتشارك معلوماته مع أعضاء مجلس الإدارة. والذين - بدورهم - لم تكن لديهم أية نية لمشاركة الآخرين فى التخطيط لأحداث ومناسبات المؤسسة ... إلخ. قال أحدهم متسائلا: "ما الفائدة من وجود الصومعة إذا كان كل شىء سيتسرب منها؟".

لم يكن هذا بالطبع ما يدور فى ذهن هذا الشخص، بل كان يرى فقط أن بمقدور الأقسام المختلفة تشارك المعلومات التى يمكن للجميع استعمالها، ولم يقصد كل المعلومات فى قاعدة بيانات الشركة. إن الأمر هنا أشبه بوصفة تحتاج إلى القدر المناسب فقط من هذا وذاك من كل مصدر لتتمكن من تحضير الحساء.

كانت مشكلة هذا الشخص هى تمتعه بعقلية مالية بحتة. ولقد كانت شخصيته من

* متوافر لدى مكتبة جرير

نوعية التقنى، وبالتالى كان يميل إلى استخدام المعلومات المجزأة. وكانت الصوامع تمثل الطريقة التى ينظم بها العمل فى الشركة، لكنه لم يضع فى اعتباره تعقيدات العمليات التشغيلية الأضخم؛ حيث إن عقله لم يتمكن من رؤية المفهوم الأشمل واستيعاب سبب عدم رغبة قسم الموارد البشرية فى عرض بياناته الحساسة وإتاحتها لأشخاص يتاجرون بالمعلومات. فهو لم يرَ أن خطته تعنى - بشكل عملى - سكب المكونات فى قدر بمعايير متساوية، وأن النتيجة فى النهاية لن تكون سوى قدر من المكونات - وهذا لن يعطيك الحساء بالطبع.

بعد رؤية عروض للصورة الأعم قدمها زملاء له فى شركات أخرى (ألا تحب اجتماعات التنفيذيين تلك؟) عن التخلص من الحواجز الداخلية اعتقد المسئول المالى أنه قادر على تطبيق هذه الفكرة على شركته بالتحول ببساطة إلى مفهوم البيانات المكشوفة. لقد اختار أسلوبًا لحزم المعلومات يسير فى عكس اتجاه طريقته الطبيعية فى التفكير، وبالتالى فشل التنفيذ فشلا ذريعا. ولو كان قد التزم بأسلوب فهمه الطبيعى لفكرة تشارك الأرقام مع الأشخاص الذين هم بحاجة إلى معرفة هذه الأرقام، فإنه كان سينجح فى مسعاه.

فى المقابل، سأقدم لك مثالا للاستخدام الفعال للتشبيهات والاستعارات المجازية: عندما تذهب "ماريان" - بصفتها وكيلة للأدباء والكتاب - إلى المعرض الأمريكى السنوى للكتاب، يكون عليها القيام بزيارة الكثير من الأشخاص فى وقت قصير. كما أنه حتى أولئك المحررون الذين تتفق معهم على مقابلات رسمية يكون وقتهم المتاح للاجتماعات والمقابلات محدودًا للغاية. وستستغرق مقابلاتها ما بين ٥ دقائق و٢٠ دقيقة - إلا إذا كانت فى المرحلة الأخير من التفاوض حول صفقة ما. إلا أن ظروف هذا المعرض تقدم لها فرصة رائعة لاكتساب خبرة ومعرفة عن كل دار نشر بسرعة شديدة. فكل دار نشر تعرض كتبها هناك، ويمكنها التقاط أى كتاب من نفس الجنس الأدبى الذى تدور حوله المحادثة وتضعه أمام ممثل الناشر وتقول له: "أنا أتحدث عن شىء *مثل هذا!*"؛ فهذا شكل من أشكال التشبيه المادى المرتبط بشىء موجود بالفعل فى أذهانهم.

وهناك الكثير من الفرص المماثلة - الاستعانة بشىء من البيئة المحيطة لعرض خبراتك - فى الكثير من الظروف المختلفة. ومثل هذه الفرص تصبح مفيدة على نحو خاص إذا كان الوقت المتاح لك محدودا ولا يزيد على دقائق معدودة - كما يحدث فى

مكالمات البيع أو فى مقابلة عمل مختصرة مع رئيس الشركة الذى عليه أن يكون فى مكان ما آخر خلال ١٠ دقائق.

ركز على شعار الشركة، أو اجعل النقاش مرتكزا على التغطية الصحفية الأخيرة للموضوع محل النقاش، أو اسحب المنتج الذى تنتجه الشركة وأبرزه أمام الجميع لتوضح لهم أنك لا تعرف هذا المنتج فحسب، بل أيضا تمتلكه أيضًا. أظهر لهم أنك تعرف المكان المناسب لمنتجهم فى السياق الأعم للأشياء "المشابهة" له. وليس عليك أن تشرح ما تعرف، لأنه بمقدورك إثبات معرفتك من خلال الربط بين الأشياء.

الخلاصة

حزم المعلومات يعنى تبسيطها فى مصطلحات وعبارات سهلة، ويعنى البحث عن العوامل المشتركة، ويعنى استخدام أدوات التحليل لإيجاد العلاقة بين كلمة وأخرى وبين مفهوم وآخر. وأخيرا يعنى رسم صور بكلماتك لشرح الأفكار والمفاهيم الصعبة.

تمرين: قصص ما قبل النوم

اختر مفهوما صعبا على شاكلة إعادة تصميم محرك ما أو نماذج التمويل المصغرة فى دول العالم الثالث - ثم قم بشرح هذا المفهوم كما لو كنت ستساعد طفلا فى الخامسة من عمره على فهمه. يمكنك الاستعانة بالحيوانات، أو الشخصيات الكرتونية أو المكعبات الحمراء والصفراء، أو حتى قصة وردت فى برنامج تليفزيونى - استخدم أى شىء يساعدك فى مهمتك.

ستحتاج أثناء قيامك بالبحث إلى أن تحزم المعلومات بأساليب لها علاقة بك. لكن عند انتقالك إلى مرحلة الإلقاء وتوصيل المعلومات والكيفية التى ستقدمها بها، فإن المشكلة تنحصر فى الكيفية التى ستنقل بها هذه المعلومات للآخرين. لذا قد تحتاج إلى العودة إلى تلك الحزم مرة أخرى أثناء مضيك فى شرح خبرتك. تذكر: لا توجد أية خطة تنجو من الاحتكاك الأول بالعدو. لذا أثناء استعدادك لعرض هذه البيانات، عليك التفكير فى الطريقة التى تنظر بها أنت لها، وكيف قد ينظر إليها شخص آخر.

لقد أجريت تجربة مع امرأة لا تعلم عن جهاز تكييف الهواء أى شىء سوى طريقة تشغيله لأرى ما إذا كنت قادرا على دفعها إلى فهم مبادئ ترطيب الهواء أم لا. وبدلا من النقاش معها حول درجات الحرارة والرطوبة النسبية، اعتمدت ببساطة على واقع تمتعها بقدر معقول من الذكاء والكثير من الخبرات الحياتية. فقلت لها: "سأضع ٥٠٠ كوب من الثلج على صينية كبيرة فى غرفة معيشتك، وكل الأكواب مغطاة من الأعلى بالبلاستيك. إذا كان لدىَّ مصرف مائى لإزالة الماء المكثف على الجدار الخارجى للأكواب، ما الذى سيحدث للحيز المحيط لهذه الأكواب؟". فاستنتجت المرأة أنه سيصبح رطبًا. فقلت لها: "هذا صحيح. وما فائدة الغطاء البلاستيكى؟"، فردت قائلة إن البلاستيك سيمنع الماء فى الأكواب من التبخر، وبالتالى لن أعيد أى قدر من الرطوبة للهواء المحيط. لقد فهمت المرأة بدون شرح أن دفع الهواء الرطب خلال أنبوب بارد سيكون له نفس التأثير - وهكذا سرعان ما استنتجت السبب وراء تسريب جهاز تكييف الهواء للماء.

واعتمادًا على الطريقة التى أضافت بها المرأة المعلومات لهذه المعرفة وتشاركتها مع الآخرين، أصبح لديها حزمة من المعلومات لتستعرض بها خبرتها عن كيفية عمل جهاز تكييف الهواء.

الجزء

٣

التنفيذ والإنقاذ

الفصل

٨

توصيل السلعة

¤ ¤ ¤

إن عملية سير جلسات التحقيق واحدة ولا تختلف أبدا. والفصول الخمسة فى هذه المسرحية هى:

- إرساء قواعد السيطرة.
- بناء الألفة.
- تطبيق منهج (منهجيات).
- طرح الأسئلة.
- إنهاء الجلسة.

ونموذج جلستك - كخبير - سيكون على نفس الشاكلة أيضا، على الرغم من بعض الاختلافات الطفيفة فى المسميات. فأنت سترسى قواعد السيطرة وتنشئ ألفة، ثم تختار واحدة من الإستراتيجيات التى استعرضتها فى الفصل الخامس لتصبح هى المنهجية التى ستتبعها فيما بعد. وتأتى مرحلة الاستجواب فى أى تحقيق عندما يستخلص المحقق المعلومات التى يريدها (نتائجه المرجوة)، أما فى حالتك فسينطوى هذا على استخدام الأساليب المختلفة لتدعم بها قبول الآخرين لك باعتبارك خبيرًا (نتائجك المرجوة). والتحدى الذى يواجهه المحقق هو دفع المصدر - قيد الاحتجاز - ليتعامل معه باعتباره خبيرًا ويتحدث إليه من هذا المنطلق. أما أنت، فستواجه مناورة أكثر تعقيدا وهى أن تتمكن من دفع أشخاص عاديين فى ظروف

عادية إلى قبولك كخبير أو التحدث إليك على هذا الأساس؛ ولهذا السبب ستنطوى "الفصول" الخمسة لمسرحيتك على المزيد من الأمور الضمنية.

فى الفصول السابقة، غطيت الفصول الأربعة من المسرحية بأسلوب نظرى، لكننى الآن سأرشدك فى هذا الفصل إلى التطبيق. أما الفصل التاسع فهو يغطى الفصل الخاص بعملية إنهاء الجلسة بتفاصيل أكثر.

إرساء قواعد السيطرة

إن إرساء قواعد السيطرة هو الخطوة التى يتحتم عليك القيام بها لتجعل الناس يتقبلون فكرة تمتعك بالمصداقية باعتبارك خبيرًا، وهذه الخطوة تنطوى على بناء جسر بين المعلوم والمجهول لتعد لنفسك مكانا فى المحادثة. فإذا كنت تعمل، مثلا، فى قسم البريد على مدار الأعوام الخمسة الماضية، فستجد هناك فكرة مسبقة لدى العاملين معك عن قيمتك فى الشركة ("المعلوم"). والطريقة الوحيدة لدحض هذه الفكرة هى مراجعة موقعك من التسلسل الهرمى بالشركة فى نظرهم ("المجهول")، وتبدأ هذه العملية بإرساء قواعد السيطرة فى موقف يسمح لك بعرض خبراتك على الآخرين.

إن كل الاستعدادات التى قمت بها جعلتك على معرفة بجمهورك، وعلى علم بالإطار الزمنى المتاح لغرضك، وأتاحت لك وضع نتائج مرجوة واضحة نصب عينيك. وهذه العوامل هى أساس عملية إرساء قواعد السيطرة، لكنها لا تخبرك كيف تفعل هذا تحديدا. ومسألة "كيف" تلك تفرض عليك أن تجعل شخصيتك ولغة جسدك يتآزران ويعملان معًا بشكل متسق.

الدور أو الشخصية المناسبة للحظة

قد تعتقد أن "السيطرة" تبدو كلمة متطرفة أو مبالغًا فيها، لكن معنى إرساء قواعد السيطرة - طبقا لقواعد المحققين - هو الاضطلاع عن عمد بدور معين لتكوين صلة مع الشخص أو الأشخاص الذين ترغب فى نيل قبولهم لك كخبير.

فى برنامج (*The Guantanamo Guidebook*) - وهو برنامج أعددته للقناة الرابعة بالمملكة المتحدة - كان المحققون المحترفون يقومون بمحاكاة التجارب والمواقف التى يمكن أن تحدث مع مصادر المعلومات فى فترة ما بعد أحداث الحادى عشر من سبتمبر والذين تم اعتقالهم فى خليج جوانتانامو. وأثناء العمل فى البرنامج مع أحد المعتقلين المتطوعين، اخترت أن أحييه بطريقة لم يتبعها أحد من المحققين الآخرين: لقد كانوا ينادونه برقمه، أما أنا فناديته باسمه. بالقيام بهذه الخطوة، أصبح الدور الذى ألعبه أمامه هو دور شخص ذى سلطة مطلقة لكنه مع ذلك يحترمه. لقد منحته شعورا بالكرامة وشعورا (مزيفا) بالأمل، وهو ما جعله يميل بدرجة أكبر إلى التحدث معى مقارنة ببقية المحققين. بعد ذلك أصبحت كلماتى له أكثر تأثيرًا فيه مقارنة بتعليمات أو طلبات المحققين الآخرين.

قمت مؤخرا فى اجتماع مع عملاء من إحدى المؤسسات بتعزيز صورتى الشخصية باعتبارى رجلا قويا بالحديث عن مشاركتى فى عرض لمصارعة دب - دب بنى حقيقى من ألاسكا. ولقد كانت قصة حقيقية بالفعل. كنت آنذاك فى الثامنة عشرة من عمرى، وكان الدب جزءًا من سيرك متجول جاء إلى ولاية جورجيا ليقدم أحد عروضه، وبالتالى لم تكن روايتى للقصة درامية بشكل كبير مقارنة بقصة عن البقاء على قيد الحياة فى البرية. ولم أكن مضطرا لإخبارهم بهذه القصة لخلوها من أية إثارة، ومع ذلك أخبرتهم بها مع بعض التعديل وشرحت لهم أننى كنت حينها صبيا هزيلا، وأن الموقف كله لم يستغرق أكثر من دقيقتين - على الرغم من أن هذا أطول من الوقت الذى استغرقه معظم من حاولوا النزول إلى ساحة العرض ومواجهة الدب - وكان الموقف برمته مضحكا للغاية. لقد مكنتنى هذه القصة من إعلام عملائى بأننى أتمتع بروح المغامرة (فلقد قال أغلبهم إنهم لم يكونوا ليقدموا على خوض هذه التجربة حتى لو كان الدب فى قفص)، كما أنها سمحت لى بالظهور بمظهر أكثر إنسانية أمامهم بسبب إطلاعى لهم على حقيقة عن ذاتى نادرا ما أطلع أحدا عليها. لقد كانت هذه القصة جسرا لربطى بهم بطريقة لم يكونوا ليروها.

طبقا لموقفك أنت ... كيف سيكون أسلوبك؟ إلى أى مدى تتمتع بالمرونة؟ دعنا نفترض - فى الوقت الحالى - أنك إنسان غير مرن؛ أى أنك من النوع النمطى الذى لا يعرف الآخرون عن قيمته سوى ما يرونه أمامهم، والذى ظل يعمل على مدار خمسة أعوام متتالية فى قسم البريد. وقد يكون الدور الذى ستلعبه هنا هو دور ذلك الطفل

الذى أشار إلى أن الإمبراطور - فى قصة "ملابس الإمبراطور الجديدة" - لا يرتدى أية ملابس جديدة، بل إنه لم يكن يرتدى أى ملابس. كيف سيستجيب لك الناس عندها؟ بالاحترام والتبجيل بالطبع، والسبب ببساطة أنك لاحظت شيئا إما أنهم لم يعترفوا به أو لم يكونوا ليعترفوا بأنهم قد لاحظوه. لقد أسست هنا قدرا من السيطرة.

كما هو الحال فى مسلسل (*The Closer*)، غالبا ما تبدأ "كيرا سيدجويك" التحقيق بتعريف نفسها باعتبارها موظفة إدارية تبدو غير مبالية حقا بالأحداث لكنها مهتمة بشكل كبير بالشخص نفسه. إن "كيرا" تدفع المصدر إلى الشعور بالارتياح تجاهها ثم تنقض عليه له من حيث لا يتوقع. أنت أيضا يمكنك فعل هذا، أو يمكنك اتخاذ مظهر الشخص الصارم، أو المفعم بالحيوية المتفتح، أو الصامت المنتبه ... إلخ - فالدور هنا يعتمد على دورك فى التسلسل الهرمى وما تخطط للقيام به بعد ذلك. إذا كنت تعلم أن كل من بالغرفة يعانون من نفس المشكلة - فلنقل مثلا تراجع المبيعات - قد ترغب مثلا فى متابعة مسار عمل المجموعة الكئيبة إذا كانت إستراتيجيتك هى الظهور أمامهم فى النهاية بمظهر من وجد حلا لمشكلتهم. وسيكون عليك الدخول معهم فى حلقة التشوش والكآبة (جحر الأرنب) التى يعيشون فيها فقط لتخرجهم جميعا منها فى وقت لاحق.

لغة الجسد / السيطرة

إذا وضعت فى اعتبارك الأسباب التى تجعل الناس يتقبلونك باعتبارك خبيرًا، والتى ذكرناها فى الفصل الأول - وسأضيف إلى تلك النقطة فى هذا الفصل - ستخبرك بديهتك بأن الأنواع المختلفة لإشارات لغة الجسد قد ترتبط بهذه الأسباب. كيف إذن يمكنك تطبيق هذا فى اجتماع ما حيث ترغب فى قبولك كخبير؟ لقد دخلت الآن إلى الغرفة وترغب فى القيام بتصرف ما يساعدك على إرساء قواعد السيطرة، فتقوم بالتالى:

- تخصص لنفسك مساحة على طاولة الاجتماعات من خلال وضع أدواتك بأسلوب يظهر أن لك مساحة أكبر من المخصصة لأغلب الحاضرين. فأنت بذلك تقول لهم: "أنا الوحيد الذى أعلم ما يدور هنا" (أسلوب العزلة).
- تجلس بجوار الشخص صاحب أعلى سلطة والداعم لك (أسلوب الانتماء).

- ترتب شرائح العرض الخاصة بك وتجعلها جاهزة للاستخدام الفورى (يمكن أن يندرج ذلك تحت أسلوب إظهار الخبرة، أو التعميم، أو إضفاء الطابع الإنسانى، أو التكيف).
- تجلس فى مواجهة رؤساء الأقسام المتنافسة بحيث تكون رأس المثلث - النقطة التى تلتقى عندها أفكارهم (الموقع المناسب لأسلوب الربط).
- تتخذ مقعدا على رأس طاولة الاجتماعات (أسلوب الترهيب).

الشىء المهم تذكره هنا هو أن هذا الجسر عبارة عن مقدمة لمفهوم جديد على جمهورك: وهو أنك خبير. وأنت لا تحتاج إلى تأسيس هذا الجسر أولا، لكنك تحتاج إلى قياس نتائج أول احتكاك بجمهورك بحيث لا تظل "بوب، موظف قسم البريد" ولا شىء أكثر من ذلك. أنت الآن "بوب، موظف قسم البريد الذى لديه شىء يستحق التحدث عنه". إن هذا لا يضمن لك القبول، لكنه سيتيح لك الفرصة التى تحتاج إليها. فإذا لم أرس قواعد السيطرة - باعتبارى محققًا - سواء من خلال وضعية متعاطفة أو صارمة، فلن يمكننى القيام بالخطوة التالية فى مهمتى.

بناء الألفة

ستأخذك السيطرة إلى التواصل، والألفة توظف هذا التواصل لتمكينك من بناء علاقة مبنية على وجود أرضية مشتركة.

بغض النظر عن السلوك الذى ستتبعه، فإن العامل الرئيسى للنجاح هو التأكد من أن كل شخص يفهم أنك تشاركه مخاوفه أو اهتماماته. هل تشعر بالحيرة ولا تعرف كيف تفعل هذا خلال النقاش الدائر؟ جرب توظيف عنصر العمر. إذا كنت فى الخامسة والأربعين من عمرك، فقد يكون لديك أرضية مشتركة مع الرجال الآخرين الذين فى الخامسة والأربعين من عمرهم، حتى ولو كان هذا الشىء المشترك بينكم هو معاناتكم من آلام الظهر. وبعد إنشاء هذه الأرضية، يمكنك العبور عليها لتعرض خبراتك على الطرف الآخر.

حالما تجد الأرضية المشتركة، عليك اللجوء إلى الأسباب التى قد تجعل شخصًا ما يرى آخر باعتباره خبيرًا لتدفع جمهورك تجاه قبولك فى هذا الدور. وأحد الأشياء

التى ستجعل هذه العملية أكثر سهولة هو معرفة كيف تعكس هذا القبول من خلال لغة جسدك. إلا أن الطريقة التى ستعمل بها كل هذه العوامل تعتمد على "النص" الذى تعده أنت، أى إستراتيجيتك.

دور إستراتيجيتك

إن اختيارك للإستراتيجية يؤثر على الكيفية التى ستنشئ بها الألفة مع الآخرين والكيفية التى سيراك بها الناس - فى النهاية - خبيرا. قد يساعدك جدول (٨ - ١) على ترسيخ الإستراتيجيات المختلفة التى أوردناها فى عقلك.

جدول (٨ ـ ١)

الإستراتيجية	الملخص	التخصص الذى قد تربط به الإستراتيجية
العنكبوت	بناء روابط بين النقطة والأخرى لتربط كل شىء وترجعه إلى ما تعرف.	السياسى أو الناقد (مثال، الناشط، جيسى جاكسون الذى كان يربط كل شىء فى النهاية بالحقوق المدنية).
حساء الحجارة	أنت من يُحضر الوصفة والباقون يُحضرون المكونات.	الرئيس التنفيذى لشركة ما أو المفاوض.
المكرر	تحويل المعلومات الضخمة إلى شىء يمكن استخدامه.	مسئولو العلاقات العامة.
المفسر	توظيف فهمك للغة المتخصصة لبناء جسور بين الآخرين.	مدير المشروعات.
المحقق	حل المشاكل من خلال جمع المعلومات المعتمدة على آثار المصدر.	استشارى فى الإدارة.
اللؤلؤة	تراكم طبقات من المعلومات ذات الصلة فوق مجموعة صغيرة من الحقائق.	الصحفى (مثال: مراسل الأخبار التليفزيونية الأسطورة، إد برادلى).

قد يكون تحديد الإستراتيجية المثلى للموقف أمرا سهلا فى بعض الأحيان، وذلك بسبب نمط شخصيتك أنت. فإستراتيجية حساء الحجارة - مثلا - تعد طبيعية بالنسبة لى لأن خبرتى الأساسية هى السلوك البشرى؛ فأنا أعلم كيف أدفع الحضور فى اجتماع ما إلى المشاركة بما يعرفون بحيث يصبح الكل أكبر من مجموع الأجزاء بكثير.

قد لا يكون من السهل عليك اختيار الإستراتيجية المناسبة إذا كنت المساعد التنفيذى لنائب رئيس مجلس الإدارة للمبيعات، وكنت قد تلقيت لتوك أوامر بالمشاركة فى جلسات التخطيط الإستراتيجى للشركة. لقد قرر الرئيس أن خطة الشركة الخمسية ستستفيد من الإنصات لآراء "الجميع"، وتم اختيارك لتصبح واحدا من بين ١٠ أشخاص سيمثلون ١٠٠٠ موظف بالشركة ويتحدثون بالنيابة عن "الجميع". فترى هذا الموقف فرصة كبيرة للارتقاء بصورتك بالشركة وليتم الاعتراف بك كعضو مهم فى الفريق، ولهذا السبب ترغب فى الظهور أمام الجميع بمظهر الخبير. وهنا تقرر أن إستراتيجية المحقق هى الخيار الأنسب لهدفك، والتحدى الرئيسى أمامك فى هذا السيناريو هو طرح أسئلة ذكية تحرك الحضور باتجاه إيجاد حل للمشكلة. وكجزء من عملية إنشاء الألفة وتهيئة الجمهور ليروك فى شكل مختلف من خلال إستراتيجيتك، تطرح سؤالا أو اثنين لتحثهم على التفكير والتحدث حول القضايا الأساسية التى يجب أن تتناولها لتحقيق النجاح المؤسسى، على شاكلة المبيعات، وإجراءات خفض التكاليف. ليس عليك أن تملك جوابا أو حلا ما لهذه المشكلات والأسئلة؛ فكل ما ستحتاج إليه هو طرح الأسئلة المناسبة. وجسرك هنا هو اعتمادك على علاقاتك الحالية مع بقية الحضور لتتمكن من الحصول على تعاونهم.

مع مضيك قدما فى المسار الذى اخترته، ستحقق النجاح فى النهاية عندما يقبل بك الناس باعتبارك خبيرًا لواحد من الأسباب التى تحدثت عنها فى الفصل الأول. لكن فى هذه المرحلة المبكرة من تأسيس الألفة، من المهم أن تكون واثقا من أن إستراتيجيتك ستأخذك إلى حيث تريد. إذن، أى مما يلى تعد نفسك لتحقيقه؟ هل ستستمد قبول الآخرين لخبرتك اعتمادًا على:

- ما تعرفه ولا يعرفه أى شخص آخر (العزلة).
- من تعرفهم (الانتماء).

- ما يمكنك القيام به (إظهار الخبرة).
- قدرتك على خلق صلات بين الأفكار (الربط).
- مهارتك فى إيجاد معنى للبيانات وجعلها قابلة للاستخدام للآخرين (التعميم).
- فهمك للمعلومات ذات الصلة وعلاقتها بالأشخاص لتجعلهم يهتمون بأمر ما (إضفاء الطابع الإنسانى).
- قدرتك على ربط البيانات بما يعرفه الناس بالفعل بحيث يميلون بشكل أكبر للمشاركة معك (التكيف).
- معرفتك الضخمة أو نفوذك الهائل الذى يجعل الآخرين يصمتون لينصتوا لك (الترهيب).

إذا كنت المساعد التنفيذى الوحيد فى الاجتماع، يمكن لهذا أن يفيدك بطرق عدة تبعا لمجموعة مهاراتك الفطرية (تذكير: هذا واحد من أصول الخبير). أيا كان ما ستفعله، عليك فقط تجنب ما يقوم به "الخبراء" حين يدّعون الخبرة لمجرد أنهم أقاموا فى فندق فخم، كما فى إعلانات هوليداى إن إكسبريس: "قد أكون مجرد مهرج فى حفل عيد ميلاد طفل، لكننى قادر على مساعدتك على ركوب لعبة الثور الآلى لأننى قضيت ليلتى أمس فى فندق هوليداى إن إكسبريس". عليك بدلا من هذا الاعتماد على الجزء الأول من فكرة المهرج فى الإعلان: املأ عقول جمهورك بمعرفتك عن أسلوب التحكم فى حركتك على ظهر الثور استجابة لحركاته الجامحة.

لغة الجسد / الألفة

كما أشرت فى شرحى السابق للأساليب التى قد تحدد مكانك بها على الطاولة قبل بداية الاجتماع، فإن لغة جسدك قادرة على دعم سبب أو أكثر من الأسباب الثمانية التى تجعلك خبيرا. وإلى جانب ذلك، عليك استخدام لغة الجسد لتعكس الاستجابة التى ترغب من الآخرين إظهارها. وبالاعتماد على النزعة البشرية الطبيعية فى تقليد الآخرين، باعتبارها طريقة لاستيعاب أفكارهم، سيمكنك أن تغير بذكاء وخفة الحالة المزاجية لجمهورك عن طريق تغيير لغة جسدهم.

حركات عليك تعزيزها:

- استخدامك للموضحات والمنظمات سيعزز إما صلة سلبية أو صلة إيجابية بينك وبين جمهورك. مثال: قد تطوح بذراعك بأسلوب عنيف كطريقة لترهيب جمهورك، وقد تومئ باستمرار إذا أردت أن تشجع شخصًا ما على الاستمرار فى المشاركة فى الحديث.
- تجنب اللجوء إلى الحواجز والمنفسات لأنها ستجعل الآخرين يشعرون بالانعزال بعيدا والانزعاج. وحتى لو كنت من ذلك النوع من الأشخاص الذين يختزنون قدرًا كبيرًا من الطاقة العصبية الهائلة عليك بإيجاد طريقة ما للتحكم فى هذه الطاقة: اثن أصابع قدميك، أو تنفس بانتظام. أو احسب فى ذهنك عدد الأشخاص بالغرفة الذين قد يبدون فى شكل أفضل لو حقنوا بمادة البوتوكس.
- ضع فى اعتبارك الصلة بين العمليات الذهنية وحركة العين. لقد أخبرت محترفين فى مجال المبيعات أنهم إذا أرادوا إتمام صفقة ما، فعليهم أن يضعوا القلم والعقد على يمين الطرف الآخر. عندها سيضطر هذا الشخص إلى النظر إلى الأسفل فى جهة اليمين - وضعية الرأس الخاصة بالمشاعر العميقة - كما لو أنه يفكر فى توقيع العقد. أما وضعية الرأس إلى أسفل فى جهة اليسار، فهى تعنى القيام بحسابات ذهنية. إذن ضع فى اعتبارك الظروف المحيطة بك والمكان الذى تنشئ فيه الألفة مع الطرف الآخر قبل أن تحفز عينى شخص ما على التحرك فى هذا الاتجاه أو ذاك.

حركات تؤثر على قابلية الاستجابة:

- أنت بحاجة إلى تسليط الضوء على صفاتك الجذابة عندما تجد جمهورك باتجاه الموافقة عليك، كما ستحتاج إلى القيام بهذا مع الاحتفاظ بالمسافة المناسبة بينك وبين الطرف الآخر. وأنا عن نفسى أحب توجيه ابتسامة حقيقية للطرف الآخر مع اتخاذ وضعية مفتوحة، واحترام مسافة الـ ١٨ بوصة من الخصوصية التى يفضلها الناس فى الثقافة الأمريكية. وأنا شخص ذو حضور جسدى ضخم يفرض نفسه على الآخرين، وبالتالى فإن آخر ما أرغب فيه هو

الاقتراب من امرأة ما بطريقة تستفزها أو تغضبها. على الجانب الآخر غالبا ما قد لا يؤخذ على المرأة الاقتراب بشكل شديد من الطرف الآخر لتعبر عن ثقتها فيه من خلال تخليها عن كل الحواجز بينها وبينه والتحلى بابتسامة طبيعية. ويفترض بالتخلى عن الحواجز والابتسام أن يستدعى تصرفا مماثلا من الطرف الآخر الموجهة إليه هذه الإشارات.

- استغل مستويات طاقتك لنفعتك إلى أقصى حد ممكن. غالبا ما سيحاكيك الآخرون فى مستويات طاقتك أيضا، وهذه المستويات تتضح فى سرعتنا فى الحديث، وإشارات المفسرات، ووضعية أجسادنا. عند تأسيس ألفة قوية مع الطرف الآخر، قد ترغب فى تكثيف الإثارة بإضافة المزيد من الطاقة إلى عرضك، أو قد تقرر أن المستوى المنخفض للطاقة هو ما سينفعك بشكل أفضل. لماذا؟ لأنه إذا كانت إستراتيجيتك هى الإنصات بهدوء، فحينئذ يمكنك إنهاء الجلسة بنغمة أعلى من أية نغمة قد تحدثت بها من قبل على مدار الاجتماع.

طبق منهجياتك

إن تطبيقك للإستراتيجية التى اخترتها، والذى يبدأ بإنشاء الألفة، يصل إلى أعلى مستوى فى هذه المرحلة من سير العملية× فهذه هى النقطة التى تظهر فيها أساليب الإقناع لتلعب دورا بارزا. وأود أن أشير إلى أن هذه المرحلة تختلف فى طبيعتها بالنسبة للمحقق من جهة والشخص العادى الراغب فى الحصول على قبول الآخرين له باعتباره خبيرًا من جهة أخرى؛ فتنفيذك لمنهجيتك سينطوى على درجة من التعقيد لا يحتاج المحققون إلى تطبيقها.

فى عالم التحقيق، تعد المنهجيات مجموعة من الخدع التى نستخدمها للهجوم على دوافع الناس. إذا كان دورى فى التحقيق هو جعل المصدر يرانى كصديق، يصبح منهجى وسيلة لدفعه تجاه تصديق هذا. وإذا كان مصدرى قائدا عسكريا، وكان هدفى هو التعامل معه باعتبارى ندًّا له، فسيتوجب علىَّ عندها اختيار منهجيات تعزز هذا التصور.

والمهارات التى تتعلمها هنا هى أكثر شمولا بكثير، على الرغم من أنها مع ذلك تضم نفس المبادئ. وحتى تتمكن من الفوز بقبول شخص ما لك باعتبارك خبيرًا عليك القيام بما هو أكثر من مجرد مداعبة غروره أو مقايضة معلومات عن التسليح بعلبة سجائر. فمن الأسهل كثيرًا أن تأخذ أسيرًا قيد الاعتقال والضغط عليه نفسيًّا - وهو ما يعنى فى جوهره استخدام المنهجيات- لكى تنصب نفسك خبيرًا وتستخلص منه المعلومات المطلوبة. وحتى تحقق نتيجتك المرجوة - وهى إقناع الأشخاص العاديين فى مواقف عادية بأنك خبير - سيتحتم عليك وضع إستراتيجية يعززها شىء مشابه للمنهجيات، وهو ما أشرت إليه من قبل *بالأساليب*.

المنهجيات المعروفة بالأساليب

يضم الجانب الأيمن من الجدول (٨ - ٢) أسماء بعض المنهجيات الرئيسية التى يستخدمها المحققون إلى جانب تعريفاتها الأساسية. أما على الجانب الأيسر فستجد الأساليب الشبيهة بها.

جدول (٨ ـ ٢)

المنهجية	معناها بالنسبة للمحقق	الأسلوب
مباشرة	طرح أسئلة مباشرة	الاستجواب المباشر
محفزة	المبادلة، سأريك ما معى وتريني ما معك؛ أو - الأكثر شيوعا - سأعطيك شيئا تحتاج إليه مثل الطعام، وتعطيني أنت بعض البيانات.	تقديم المكافآت
عاطفية	التركيز على "حب" أو "كره" شخص أو شىء ما، مثل حب الوطن أو كره مديرك.	اللعب على العواطف

التخويف (بدرجة شديدة أو متوسطة)	الهجوم على ما قد يخسره المصدر.	النقد
الغرور والكبرياء (يرتفع أو ينخفض)	يمكن للمديح أن يأخذك إلى أى مكان، لكنك، مع بعض الأشخاص، تحتاج إلى كسر كبريائهم قليلا ليتذكروا أنهم لا قيمة لهم مقارنة بك.	المديح
العبث	مهما حدث، فلن تحصل على ما تريد ... إلا إذا تعاونت معى فى هذا.	العبث
نحن نعلم كل شىء	أنا الخبير وأعرف أكثر مما تعرف.	المعرفة غير المحدودة
التكرار	توضيح نقطة ما بتكرارها، وهذا لا يحدث بالضرورة بتكرار نفس الكلام حرفيا؛ ربما أنا لا أفهم فحسب.	الجهل أو السذاجة
الصمت	الاعتماد على واقع أن أغلب البشر يكرهون الصمت؛ وهى طريقة للإمساك بزمام السيطرة لأن الناس قد يدلون بجميع أنواع المعلومات ليملأوا الفراغ الناتج عن الصمت.	الصمت

إن العديد من هذه الأساليب يدعم الإستراتيجية التى اخترتها بسهولة. لذا فبينما أستخدم أنا - باعتبارى محققًا - هذه الأساليب بشكل مغطى لتعمل بمثابة

المحفزات عليك أن تطبقها بحنكة - باعتبارك خبيرًا - لتوجه انتباه جمهورك حيثما تود، وتؤثر على حالتهم المزاجية، وتدعم الرسائل الأساسية التى ترسلها إليهم. فكر فى كيفية استخدام بعض هذه الأساليب لو كانت إستراتيجيتك هى العنكبوت. إنك، بذلك، تجد الحديث يتحرك باتجاه موضوعات طبية ليبتعد عن مجال خبرتك - ألا وهى التغذية - لذا ستطرح سؤالا مباشرا على الطرف الآخر: "هل اعتمدت على أية حمية غذائية خاصة بعد تلك العملية الجراحية؟". كما يمكنك أيضا أن تتبع منهجية عاطفية: "يمكنك مساعدة زوجتك على التعافى بشكل أسرع بعد العملية الجراحية فقط بإضافة بعض العناصر الغذائية إلى وجباتها". أو يمكنك تطبيق أسلوب المعرفة غير المحدودة: "لقد خضعت لهذه الجراحة وأخبرنى طبيبى أننى تعافيت أسرع مرتين مقارنة بأغلب المرضى بسبب حميتى الغذائية". فى كل حالة تدور المحادثة لتعود إلى مجال تخصصك مرة أخرى بدون أن تبدو أشبه بالسيدة فاندربلت.

الأسئلة

عملية الاستجواب فى التحقيقات تمثل تلك المرحلة التى ندفع فيها فواتيرنا كمحققين. فكل البحث الذى أجريته، وإرساء قواعد السيطرة، وإنشاء ألفة مع الطرف الآخر - إلى جانب المنهجيات التى أطبقها - هى كلها أمور يتم إعدادها من أجل شىء واحد: الحصول على المعلومات. وأنا أحصل عليها بطرح الأسئلة.

تدور هذه المرحلة حول تحقيق نتائجك المرجوة؛ فأنت ستبدأ فى استخلاص المعلومات مع تذكر السيطرة والألفة والمنهجية أو الإستراتيجية التى تطبقها طيلة الوقت.

خلال التحقيق، وأثناء طرحى للأسئلة، يتوجب علىَّ باستمرار تعزيز فكرة أننى صديق المصدر أو أننى موجود لمساعدته، أو أننى أسوأ كوابيسه. وأنت ستقوم بنفس الشىء لتصل إلى نتائجك المرجوة. وبتطبيق إستراتيجيتك وأساليبك ستعمل باستمرار على تعزيز فكرة أنك خبير وأنك تستخدم الأدوات المطلوبة لتأكيد هذه الخبرة. وعلى عكس المحققين، أنت لن تحاول استخلاص معلومات بل ستحاول استخلاص قبول ورضا الجمهور.

وأنا أضع دائما فى اعتبارى - باعتبارى محققًا - نوعيات الأسئلة المؤثرة على عقلية مصدرى والتأثير المحتمل لها. كما أحاول استخلاص المعلومات من عقل المصدر بطرق تتسق مع كيفية تخزينه لهذه المعلومات لأتمكن من الحصول عليها بسرعة. مثال: إذا كان المصدر يميل إلى ربط الأمور بالوقت، أوجه إليه أسئلة على شاكلة "متى حدث ذلك؟". أنت أيضا ستحتاج إلى القيام بنفس الأمر، إذ يمكن لطبيعة الأسئلة - سواء كانت جيدة أو سيئة أو مزعجة - أن تؤثر بقوة على الألفة بينك وبين الجمهور وصورتك أمامهم.

وعلى الرغم من تناقض هدفينا - فأنا أرغب فى استخلاص المعلومات وأنت ترغب فى استخلاص القبول - تلعب الأسئلة دورا رئيسيا فى مسألة الوصول إلى أى منهما. وفى بعض الحالات سيكون نوع الأسئلة التى تستخدمها مشابها لتلك التى يطرحها المحققون ليستخلصوا المعلومات. وشرائح الأسئلة هى:

- تحكم: وهو سؤال تعلم إجابته، وتستخدمه لتبنى قاعدة للطرف الآخر، ويمكنك أيضا استخدامه مع الشخص الصاخب مثلاً لتكتشف كم المعلومات التى يعرفها فعلا عن مجال خبرتك. يمكنك أيضا استخدام هذا النوع من الأسئلة لتحصل على بعض الوقت للتفكير. وعندما تطرح سؤالا ما وتترك المجال للطرف الآخر ليجيب، ستجده أنه من يعمل على تعزيز خبراتك.
- مباشر: وهذا النوع من الأسئلة يتحدث عن نفسه: فقط اسأل. فى هذه الحالة عليك الانتباه إلى أن السؤال القوى الذى ينتزع إجابة بسرد المعلومات يحتاج إلى صياغته بشكل محكم، وإلا فلن تحصل سوى على إجابة غامضة أو مشتتة ("ما أكثر شىء وجدته مرعبا فى التخييم فى الصحراء لمدة أسبوعين؟"). فيمكن لطرح سؤال يسمح للطرف الآخر بالانحراف عن الموضوع أن يضعف من مكانتك ويسفر عن نتائج عكسية لنقاشك ("ما الأشياء المرعبة التى رأيتها فى الصحراء؟"). وإذا بدأ الطرف الآخر فى الثرثرة، يمكنك إنقاذ نفسك بتركه يتحدث كما يحلو له حتى يصل إلى النقطة التى تريدها، وعندها قاطعه والتقط طرف الحديث. وهذه الخطوة مفيدة للغاية، لكن المهم فيها هو كيفية أدائها بمهارة بحيث لا يشعر هذا الشخص كما لو أنك تقاطعه فى منتصف جملته.

- **مكرر:** لقد طرحت هذا السؤال من قبل، لكنك الآن تطرحه مرة أخرى بأسلوب مختلف لأنك لم تحصل على ما احتجت إلى معرفته. والقيام بتحول فى لغة الجسد مع اختيار كلمات مختلفة سيتيح لك الحصول على ما تريد. ويمكن لهذا الأسلوب أن يُستخدم باعتباره فترة استراحة قصيرة ليسمح لك ببعض الوقت للتفكير أو حتى لتعود بالبيانات إلى نقطة ارتكاز تسمح لك بالعودة مرة أخرى إلى إحدى ضفاف شبكتك. وهذا النوع من الأسئلة سيفيدك إلى أقصى حد عندما تطرح سؤالًا موازيًا له يجبر الطرف الآخر على العودة إلى الموضوع القديم وتعزيز موقفك.

- **توجيهى:** يقوم الصحفيون العاملون طبقا لأجندة معينة بطرح هذا النوع من الأسئلة طيلة الوقت. وفى حالة استجواب عضو برلمانى فاسد ينكر كل التهم الموجهة إليه، تجد الأسئلة المطروحة عليه على شاكلة: "عندما قامرت على مباراة البيسبول تلك ... هل اكترثت لكون ذلك مخالفًا للقانون؟"؛ فهذا السؤال يوجه المستمعين إلى استنتاج أن هذا الشخص اشترك فى المقامرة على المباراة.

- **مركب:** اطرح هذا النوع من الأسئلة فقط إذا رغبت فى تشتيت شخص ما: "هل أردت تقديم هذا العرض بعد الغداء أم الذهاب إلى حفل عيد ميلاد "جانى" فى استراحة الموظفين؟".

- **معلب:** هذا النوع يندرج تحت فئة الأسئلة المعبأة والمعدة بشكل مسبق، مثل تلك التى تستخلصها من موسوعة ويكيبيديا. ويمكن لهذه الأسئلة أن تجعلك تبدو بمظهر الشخص المطلع لو طرحتها فى الوقت المناسب، لكن يجب أن تكون على معرفة جيدة بموضوع الحديث لتعرف متى تصبح فى غير محلها. فإذا تحدث شخص ما مثلا عن بطولة العالم للبيسبول، فقد يكون من الغرابة بعض الشىء أن تطرح أنت سؤالا عن السابرميتريكس (علم تحليل البيسبول طبقا للإحصاءات والأدلة الموضوعية) - إلا فى حالة قدرتك على دمج هذا الموضوع فى النقاش الحالى. وتسمح الأسئلة المعلبة للمحقق ببناء إطار لتحقيقه بحيث لو ابتعد الحديث كثيرا عن مساره الصحيح، يمكنه طرح أحد هذه الأسئلة ليعود بالحديث مرة أخرى إلى موضعه السابق وليضمن حصوله على كل التفاصيل التى يريدها. ويمكن أيضا للأسئلة المعلبة أن تتيح للمحقق بناء الأسئلة بالشكل

السليم عندما يتعلق الأمر بمجال معرفى معقد للغاية. ويستخدم أغلب المدعين القضائيين هذا المنهج أثناء عملية الاستجواب.

نأمل أن تتذكر جميع أنواع استخدامات هذه الأسئلة أثناء قيامك باستعراض خبرتك. فيمكن للأسئلة المكررة أن تساعدك على استخدام إستراتيجية المُكرِّر أو اللؤلؤة. أما الأسئلة المباشرة، فتساعد على إنجاح إستراتيجية حساء الحجارة. وفيما يتعلق بإستراتيجية العنكبوت، قد يمكنك استخدام الأسئلة الملبة لتجعل الجمهور يلتزم بالموضوعات التى تعزفها، أو يمكنك استخدام الأسئلة التوجيهية لدفع الناس باتجاه استنتاج معين ترغب فى التأكيد عليه أو لحثهم على تعزيز أفكارك بحيث يتبنى الآخرون نفس الموقف.

وأكثر الأسئلة قوة هو ذلك الذى لا يستطيع جمهورك الإجابة عنه - بينما يمكنك أنت هذا، أو على الأقل يعتقد جمهورك أنك تستطيع. فعندما تترك جمهورك مع سؤال صعب من تصميمك، ستصبح خبيرا فى أعينهم وللأبد؛ فقد لا يمكن لجمهورك الانتظار حتى يقابلوك ثانية لتجيب عن هذا السؤال. أو ربما أنت لن تراهم ثانية بالفعل، ولكن المهم هنا هو أن آخر ما سيتذكرونه عنك هو أنك من دفعتهم للتفكير، وفى الحالتين أصبحت خبيرا.

دراسات حالة

لقد قمت باختيار سيناريو حقيقى وعالجته بطريقتين مختلفتين لأعطيك لمحة عن أن الكيفية التى يمكن للإستراتيجيات المدعومة بأساليب وأسئلة من شأنها مساعدة من يرغب فى التحول إلى خبير على توصيل سلعته إلى الجمهور.

ملخص السيناريو: حدثت موجة جفاف شديدة جعلت الحاكم يطلب من الرئيس إعلان حالة الطوارئ فى نصف مدن الولاية التى يحكمها. كما كان يرغب أيضا فى الحصول على إذن بإبطال الاتفاقيات القانونية مع الولايات المجاورة، والتى تؤثر على حصصهم من الماء، (ملحوظة مهمة: ملخص السيناريو حقيقى، لكن عملية استكشافه تنطوى على بعض التكهنات عن الكيفية التى سيستجيب بها الأشخاص على اختلافهم).

استخدام إستراتيجية اللؤلؤة فى اجتماع ثنائى

تم تكليف صحفية استقصائية مبتدئة بمقابلة الحاكم بعد ساعتين وإجراء حوار معه. وكان هدفها هو دفعه للإفصاح عن خططه، وأن يقدم لها تصريحات محددة عما ستعنيه هذه الخطط للمواطن العادى على مستوى الولاية. إليك الطريقة التى قد تدور بها المقابلة:

- ذهبت الصحفية إلى المقابلة وهى على دراية بالمعلومات التى قدمناها فى سيناريو الأحداث مع مجموعة من الحقائق المرتبطة بالموضوع - نواة اللؤلؤة: تعانى الولاية من تضخم فى سوق الإسكان، حيث خسر شخص من بين كل ٢٩٩ شخصًا منزله خلال موجة الحجز على العقارات المرهونة عام ٢٠٠٧. والكثير من الأشخاص يعيشون فى منازل تكلفتها أعلى مما يمكنهم تحمله. ولو تعرضوا لهزة بسيطة فى موقفهم المالى، سينضمون إلى الأعداد المتزايدة للأشخاص الذين فقدوا منازلهم.
- تواجه الصحفية الحاكم بمسألة عاطفية: خوفه من سعى المواطنين العاديين لإزاحته فى الانتخابات القادمة إذا لم يوفر لهم الماء.
  - هذا الأسلوب يلعب على وتر "حبه لشىء ما" - وفى هذه الحالة سيكون "حبه للسلطة".
- لا تحتاج الصحفية إلى التمتع بأية معرفة عميقة بالموضوع عند هذه المرحلة لتسأل: "كيف أثر هذا الخوف على تقديرك للتأثير الاقتصادى لخرق الاتفاقيات القانونية مع الولايات المجاورة؟".
  - هذا السؤال توجيهى ويشير ضمنًا إلى أن الأولويات الشخصية للحاكم أهم عنده من مصالح المواطنين.
- ينكر الحاكم هذا الأمر موضحا أن مصالح الولاية قد تم التفكير فيها ووضعها فى الاعتبار.
  - عندما يواجه السياسى موقفا مثل هذا، فإنه، على الأرجح، سيحاول توجيه ضربة وقائية. فإذا كانت الولاية معروفة مثلا بملاعب الجولف

وبزهد تكاليف الطاقة فيها، سيحاول السياسى العمل على طمأنتك بأن هذه العناصر الاقتصادية ستظل قوية كما هى.

- أما إذا لم يقدم الحاكم أى شىء سوى الإنكار، فيمكن لأسلوب الصمت أن يكون فعالا للغاية. فصمت الصحفية سيعنى ما مفاده: "أنت تدين لى بما هو أكثر من هذا الرد، وأنت تعلم هذا".

• بعد أن تعرف الصحفية العناصر الاقتصادية التى ذكرها الحاكم فى إنكاره المطول، تسأله: "ألن يؤثر ما تفعله على ملاعب الجولف والطاقة الكهرومائية؟".

- وهكذا تضع الصحفية الطبقة فوق الأخرى لتكون اللؤلؤة. فهى عندما ذهبت إلى الجلسة، لم تكن تعرف شيئا عن أهمية تلك العناصر الاقتصادية.

• يقدم الحاكم إنكارًا آخر: "ليس هذا ما عنيته"، وهو ما يحمل اعترافًا بتأثير الأزمة على هذه العناصر. لكنه يبدأ فى اتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من وطأة هذا التأثير.

- كلما زاد التأثر العاطفى للحاكم، قل إدراكه. وطرح الأسئلة التى تجعله فى حاجة إلى تقديم الإنكار تلو الآخر سيدفعه على الأرجح إلى تسريب معلومات أكثر مما كان ينوى الإفصاح عنها.

- تراقب الصحفية لغة جسد الحاكم لترى إشارات المنفسات التى تصدر عنه، وتخلص من ذلك إلى أن: "أسلوب الاستجواب هذا يؤتى بثماره معه".

- الآن ستطرح الصحفية سؤالا معلبا أعطته لها إحدى زميلاتها قبل الذهاب إلى المقابلة. ولم يكن لهذا السؤال أى معنى قبل ذلك، لكنها الآن تفهم صلته بالموضوع: "أنت تدرك أن عملية حركة اندفاع الماء التى تطلب تقليصها هى نفسها القوة المنتجة للطاقة الكهرومائية التى تعمل فى ساعات الذروة على تغذية المرافق بالكهرباء فى الجزء الجنوبى من الولاية، أليس كذلك؟". ولأن الحاكم ليس غبيا، فلن يجيب عنها

بيساطة قائلا لا. إلا أن قول نعم يعنى أن عليه الاستمرار فى تقديم حقائق تجعله لا يبدو بمظهر غير المبالى - وهذا سيقدم لها المزيد من المعلومات.

- عندما تسأل الصحفية عن الخطوات المحددة التى سيقوم بها الحاكم لمواجهة التأثير المحتمل لاقتراحه على الطاقة الكهرومائية، تكون قد وضعته فى مأزق. فهى الآن تسيطر على مقاليد الأمور باعتبارها خبيرة لأن رده عليها سيفتح الطريق إلى عدد لا يحصى من الأسئلة بشأن التأثير الاقتصادى للمشكلة على حركة التجارة والأعمال، وعلى أصحاب المنازل السكنية الذين يتمكنون بالكاد من سداد أقساط الرهن العقارى وعلى العلاقات التجارية مع الولايات الأخرى.

استخدام إستراتيجية حساء الحجارة فى اجتماع لمجلس المدينة

يذهب عضو من المجلس المحلى لإحدى المدن إلى حضور اجتماع مع الحاكم وهو فى حالة من الغضب العارم بسبب وضع الماء فى ولايته بصفة عامة وفى مدينته بوجه خاص. إن كل ما يرغب فيه فى هذه اللحظة هو فضح الحاكم بطريقة تضمن عدم انتخابه ثانية. إليك الطريقة التى قد تدور بها المقابلة:

- يرى عضو المجلس المحلى أن الحاكم محاط بعالم اقتصاد، وخبير فى الإسكان، وكبير خبراء البيئة فى إدراة الولاية. على الفور يدرك الرجل أن المعلومات القليلة التى يعرفها عن الموقف ستلعب دور "الحجر السحرى".
- فكرة الاندفاع بغضب للتعامل مع الموقف ليست مطروحة هنا على الإطلاق. لذا يبدأ العضو بتوجيه كلامه لخبير البيئة قائلا: "لدى شكوك خطيرة حيال تصريحاتك عن التأثير البيئى لهذه المشكلة".
    - هذا شكل من أشكال النقد الذى يدفع الطرف الآخر للإدلاء بمعلومات عما فعله. وفى هذه الحالة ينتهز العضو الفرصة ليتحدث عن شىء حتى الحاكم نفسه لا يعرف عنه شيئا: مجموعة من التقارير عن تقييم مصدر الماء فى مقاطعات الولاية كلها.

- هنا تتدخل صحفية قائلة إنها رأت تلك التقارير، وإن التقرير الخاص بعاصمة الولاية ليس له أى معنى على الإطلاق. ثم ترفع يدها الممسكة بالتقرير إلى أعلى وهى تتساءل لم لا يحتوى التقرير على أكثر من ٣ صفحات، فى حين أن أحد التقارير المعدة لمقاطعة صغيرة للغاية فى الشمال يحتوى على تحليل شامل ومفصل من ١٦ صفحة.
  - ○ لقد تم وضع أول ثمرة خضراوات فى الحساء. لقد أضافت الصحفية باستشهادها بوثيقة رسمية النكهة للحساء تماما كما كان يتمنى عضو المجلس المحلى.
- يسأل مزارع عما يفترض به فعله عندما تستولى الحكومة على الماء الذى يحتاج إليه لرى محاصيله التى تساعد على إطعام الأشخاص والماشية فى العديد من الولايات المختلفة.
  - ○ إذا لم يكن لدى الحاكم وصديقه عالم الاقتصاد خطة يمكنهما الإعلان عنها كإجابة عن سؤال "ما الذى يفترض بى فعله؟"، فهذا يعنى أنهما لا يملكان أية إجابة مقنعة. إن مكونات الحساء تتجانس معًا الآن.
- يلتفت عضو المجلس المحلى إلى المرأة الجالسة بجواره ويهمس إليها قائلاً: "ما الذى يجعلهم يصحبون خبير الإسكان إلى هذا الاجتماع؟ هل سيسبب هذا مشاكل لأصحاب المنازل؟". فيدفعها هذا السؤال إلى القفز من مكانها مع توجيه سيل من الاتهامات الغاضبة للحاكم بأن إجراءاته سترفع تكلفة الطاقة فى الولاية بنسبة ٤٠٪، وهو ما سيجعل من المستحيل على الكثير من الأشخاص التمكن من دفع نفقات الكهرباء وسداد أقساط الرهن العقارى.
- المزيد والمزيد من العناصر تضاف إلى الحساء بفضل وصفة الإدانة التى أصبحت واقعا بعد إسهامات الآخرين فيها، والتى حفزها العضو بملحوظة بسيطة وبعض التعليقات للمتابعة.

عندما يعود عضو المجلس المحلى إلى مدينته، يمكنه أن يقول للمواطنين هناك: "لقد شكلت لجنة لتقصى الحقائق لكشف الوقائع الفعلية لهذا الموقف". وبذلك فإن كل شخص ممن ساهموا فى إعداد الحساء سيتذكر بشكل خاص مذاق المكون الذى

أضافه، وربما حتى يعتقد أن الوصفة كلها كانت خاطئة، ولكن بغض النظر عن ذلك، فقد تم إعداد الحساء. فى هذه الحالة تم عزل عضو المجلس المحلى. فأية دعاية سلبية لم تكن لتصيبه هو وحده، وانما كانت ستصيب المجموعة بأكملها وكانت ستعطيه المزيد من الشهرة.

يمكننى أن أعطيك المزيد والمزيد من الطرق التى يمكن لهذا السيناريو أن يحصد بها نتائج مختلفة لأشخاص يستخدمون إستراتيجيات، ومنهجيات، وأساليب حزم معلومات، وأسئلة، لكن مهمتك هى التمكن من اللعب باستخدام هذه المتغيرات.

تمرين: صمم النجاح

خذ نفس السيناريو، أو استخدم أية قصة تتداولها وسائل الإعلام حاليا وصمم نتائج من وحى إبداعك باستخدام العناصر التى وصفنها هنا. قم أولا باستحضار صورة واضحة فى ذهنك لموقف افتراضى ستواجهه - اجتماع ثنائى، أو اجتماع مع مجموعة محدودة، أو اجتماع كبير - ثم امض قدما فى عملية إرساء قواعد السيطرة، وبناء الألفة، واستخدام الأساليب الداعمة لإستراتيجيتك، والتحرك باتجاه نتائجك المرجوة من خلال طرح الأسئلة.

قد أقوم بترسيخ خبرتى خلال التحقيق، لكننى أفعل هذا فقط بقدر المعلومات التى أحتاج إلى استخلاصها من المصدر. ويكون الأسرى فى حالة نفسية مختلفة تماما عن حالة جمهورك، لكنهم يظلون فى حاجة إلى إقناعهم بأننى نفس الشخص الذى أدعيه؛ وإن لم يحدث هذا فسيتلاشى الحافز الذى يدفعهم إلى التحدث معى. ومع محاولتك لكسب قبول الآخرين لك باعتبارك خبيرًا، ستحتاج إلى الاستمرار فى الحديث لفترة طويلة بما فيه الكفاية لتحصل على ما تريد، لكنك ستحتاج أيضا إلى معرفة الوقت المناسب للتوقف عن الحديث. استخدم إستراتيجيتك والأدوات الداعمة لها لتضمن المحافظة على انتباه الجمهور والحصول على مشاركتهم وإقناعهم، ثم امض قدما تجاه هدفك. فنحن نعلم أن الحديث أثناء إجراء التحقيقات سينساب إلى نقطة يجب إيقافه عندها. وفى الفصل التالى سأشرح لك كيف تفعل هذا أثناء اضطلاعك بدورك كخبير.

الفصل

٩

معرفة الوقت المناسب للتوقف

¤ ¤ ¤

تبـدأ أية مسـرحية بموقف محرك للأحداث وتنتهى عندمـا يتوقف البطل عن التغير. يمكنك الاختلاف مع هذا التعريف، لكن النقطة المهمة هنا هى أن الستار لا يسدل أبدا عند نقطة ساذجة لا معنى لها، فلا يمكن للمسرحية أن تنتهى لمجرد أن الأبطال توقفوا عن الحديث، كما لا يفترض بها الاسـتمرار بعـد انتهاء الحكاية. بمعنى آخر ... إنهاء جلستك بشكل فعال هو جزء لا يتجزأ من عملية استعراض خبراتك.

طالما كان مسار حكايتك يعكس توقعات معقولة لخطب ود الجمهور وإبهاره، ستتمكن من تحديد بداية ونهاية مسرحيتك. من جهة أخرى، إذا كان السبب وراء شرائك هذا الكتـاب هو أنـك تعمل خطيبًا تحفيزيًّا وتقدمت لإلقاء محاضـرة عن الاندماج النووى البـارد مدتهـا ٨ سـاعات، فإن كل مـا يمكننى قوله لـك هو أن النهايـة أقرب مما قد ترغب.

إذن ... ضـع فى اعتبارك النتائج المتوقعة لحديثك إلى جانب حدود قدراتك. وإذا لجأت إلى إسـتراتيجية مثل حساء الحجارة لحل مشـكلة برمجية - وسمعت صيحات الاستحسـان تأتى من كل الأقسام الأخرى - لا تغرم بصورة الخبير الذى تراه الآن فى المرآة لدرجة تجعلك تشـعر بالحاجة إلى حل مشـكلة الجوع فـى العالم. فعليك إدراك مـدى وحدود نتائجك المرجوة، ومعرفة الوقت المناسـب للتوقف. بعبارة أبسـط: اعلم متى وكيف تكف عن الحديث.

مفهوم إنهاء الجلسة

إنهاء الجلسة ليس هو ذاته التوقف عن الكلام؛ فالأمر هنا يحركه الهدف المرجو من تحقيق خروج منظم من الجلسة.

قد ينهى المحققون الجلسة للكثير من الأسباب، منها:

١. نفاد الوقت.

٢. نفاد معلومات المصدر، على الأقل فى الوقت الحالى.

٣. الافتقار إلى التخطيط : أى أن يدركوا احتياجهم إلى إعادة تنظيم الصفوف. فالمحققون يدخلون جلسة الاستجواب بخطة ضخمة تتغير لحظة تحدثنا إلى المصدر، حيث قد يتضح أن كل التخطيط الذى قضينا وقتنا فى العمل عليه لا يضع فى اعتباره العامل البشرى. ففى بعض الأحيان مثلا يفصح الأسير عن أمر يتخطى قدرة المحقق على الاستماع، وهنا تحتاج المحادثة إلى محقق آخر. وقد لا يتمكن المحقق من إيجاد المنهجية أو الكلمات المناسبة ليقنع الأسير بالتحدث إليه، وهكذا يصبح إنهاء الجلسة طريقة لنقل الأسير لزميل آخر بدون المساس باستمرارية التحقيق. وهذه العملية معاكسة لفكرة إرساء قواعد السيطرة؛ فهى تدور حول الحفاظ على السيطرة وتعزيزها من أجل الخروج من الجلسة بشكل مثمر.

4. المنهجية التى يتبعها المحقق تنطوى على إنهاء للجلسة فى منتصفها. فقد أدخل التحقيق متقمصا دور الرجل القاسى الصارم وأتصرف بفظاظة وقسوة ومن ورائى يأتى شخص أكثر لطفا ليعمل على "إنقاذ" المصدر (دعنى أذكرك بأن كل هذه الأمور ما هى إلا "مسرحية لمتفرج واحد"، فما من مصدر قمت بالتحقيق معه يكون معرضا لخطر أو إيذاء جسدى سواء منى أو من أحد زملائى على الإطلاق). وفى هذه الحالة قد أظل فى الغرفة باعتبارى الشخص القاسى، أو قد أرحل، وكل ما أحتاج إليه هو ضمان النجاح فى كلتا الحالتين.

طريقة إنهاء المحققين للجلسة

لعل من أكبر الاختلافات بين المحقق الهاوى والمحترف هو الإنهاء الفعال للجلسة.

بغض النظر عن مكاننا فى عملية الإستجواب، تعد مسألة إنهاء الجلسة أكبر من مجرد قول "إذن، هذا كل شىء"، ثم مغادرة المكان. إن الاستعداد لخوض الموقف يتطلب سيطرة على الأمور، وألفة، وإستراتيجية؛ وهذا يعنى أن الخروج من الموقف سيتطلب عكس هذه العملية.

يركز المحققون البارعون أولا على مسألة السيطرة والألفة التى تمكنوا من تأسيسها مع الطرف الآخر. فى حالة الشرطى الشرير، قد لا يتخطى الأمر مجرد قول المحقق للمصدر "من الأفضل لك أن تتمنى ألا أراك ثانية أبدًا"، ثم الاندفاع خارجا من الغرفة. إلا أن الموقف فى أغلب الأحيان يتطلب دعم المنهجية التى دفعت الأسير إلى التحدث. وبكلماتك أنت، سيعنى هذا التأكيد على الألفة القائمة بينهما، وتطبيق الإستراتيجية الناجحة مع الموقف. كما أنه على المحققين تذكر السبب وراء تواجدهم فى غرفة التحقيق من الأساس - معرفة معلومات عن الأسلحة، وقوة الكتائب ... إلخ. وأثناء قيامهم بهذا، يعودون مرة أخرى إلى خطتهم. فيقومون بتلخيص ما تحدثوا فيه مع الأسير مع تذكيره بأن آخرين منهم سيقومون على الأرجح بالتحدث معه مرة أخرى فى وقت لاحق. وغالبا ما يقوم المحققون بإرسال الأسير مرة أخرى إلى زنزانته ليتذكر المزيد من التفاصيل - يمكنك تسمية هذا بالواجب المنزلى لأسير الحرب إن شئت! وهذا يسمح للمحققين بتقسيم الاستجواب على مجموعة من الجلسات المتحكم فيها بحيث يمكنهم الانتهاء من كل جلسة والعمل على استكمال تقاريرهم خلال فترة زمنية معقولة.

إن التخطيط يُمكّنك من تجزئة المعلومات، وتلخيص الحقائق الرئيسية فى الموضوع، كما أنه يذكرك بالبنية التى وضعتها للجلسة، مما يخلق لك نقاطًا طبيعية للتوقف عندها. إذا وجدت نفسك اقتربت من التوقيت الذى توقعت إنهاء الجلسة فيه، يمكنك ترتيب الحقائق التى تحدثت عنها ثم تلخيصها بشكل منطقى وهادف. وإذا كنت قد خططت لأهداف لم يتم تحقيقها، يمكنك تقديم ملخص لما قلت، ثم الإشارة إلى الجلسة التالية.

ولا يقوم المحققون بالضرورة بكتابة خاتمة للجلسة، لأنه يفترض بنا احترام

الطبيعة المتدفقة للقائنا مع الأسـير. فعندما تنسـاب المعلومات المطلوبة فى جلسة ما، لا نصيح قائلين: "هذا رائع، شـكرا لك!"، ثم نهرع خارجين مـن الغرفة لنعد تقارير بما عرفناه. فهذه وصـفة ناجحة لتجعل مصدرك يعرف المعلومات المهمة لك، كما أنها طريقة قوية لدفعه إلى الصمت.

والعديد من الخبراء المحترفين فى مجالاتهم يعلمون هذا الدرس جيدا. على سبيل المثال، تمت دعوة نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الموارد البشرية لحضور الاجتماع الربع السـنوى للرئيس التنفيذى للشـركة، ليناقش مسـألة الانخفاض التدريجى لعدد العمالة والموظفين الجدد. وكان الاجتماع سيشـمل أيضـا خبيرين فى عمليات التشغيل والشـئون المالية، واللذين سيناقشـان أيضًـا مسـائل أخرى فى مجالى تخصصـهما. يتحدث نائب الرئيس للموارد البشـرية أولا عن مقابلات ترك العمل والنتائج المشـيرة إلى رضـا الموظفـين عـن العمل. ويسـعد الرئيس التنفيذى بمعرفة أسـباب المشـكلة وأساليب علاجها. بعد ذلك ينهى خبير الموارد البشرية الحديث على نحو رائع ويجلس فى صـمت لينصـت إلى الخبيرين الآخرين وهما يشرحان بإيجاز الموضوعات المتعلقة بمجاليهما للرئيس التنفيذى. ولا يقوم خبير الموارد البشـرية بالتعليق على أى شىء إلا عندما يتعلق الموضـوع بشكل مباشـر بمجال تخصصه؛ وهذا هو أصعب درس بالنسبة لأغلب الناس. فمن الأفضل أن تظل صامتا ويظنك الناس جاهلاً، بدلا من أن تتحدث وتقضى على كل شكوكهم.

أنت أيضـا ستحتاج لإنهاء الجلسـة لنفس الأسـباب التى تدفع المحققين لإنهائها، وسأستكشـف هـذه النقطـة معك فى وقـت لاحق من هذا الفصـل. لكن فـى اللحظة الحالية، سأشير إلى ما عليك ألا تفعله.

القضاء على كل الشكوك

إن إنهاءك للجلسة بسبب نفاد الوقت قد يكون نتيجة لتخطيط فاشل، أو قد يكون جزءًا من نجاح عملية التخطيط. فهو تخطيط فاشـل إذا كنت قد أخطأت فى حساب الفترة الزمنية المطلوبة لاستعراض خبرتك. وقد يكون دليلًا على نجاحك إذا كنت قد نجحت فـى إشـراك جمهورك معك لدرجة جعلت الوقت ينفد قبل نفـاد معلوماتك. أما ما لن ترغـب فى فعله، فهو إعطاء انطبـاع للآخرين بأنك أخذت على حين غرة بنفاد الوقت

المتاح لك. والعبارات على شاكلة "عفوا ... هذا كل ما لدىَّ، إلا إذا كان لديك أنت شىء آخر"، هى عبارات ممهدة لوقوع كارثة.

كذلك يعد نفاد المعلومات بسرعة من المواقف التى لن ترغب فى مواجهتها بالطبع، ولكن إذا حدث هذا فعليك تذكر ثلاث قواعد:

١. لا تستمر فى الحديث فقط لتملأ الفراغ؛ فجملة مثل "هذا كل ما سأقوله عن هذا الموضوع" يمكنها أن تفيدك بشكل أفضل لأنها ستعطى انطباعا للآخرين بأنك قادر على تقديم أفكار أخرى لو اخترت هذا.

٢. لا تختلق شيئا أو تخرج بشكل مفاجئ عن مسارك الصحيح فى المحادثة. فإذا نفدت الأشياء التى يمكنك قولها ـ مثلا، عن الحاصلين على جائزة نوبل ـ سيكون من الحماقة الإشارة إلى أن "جو ثيزمان" ـ لاعب كرة أمريكى ـ هو أول شخص يجب أن يفوز بكل من كأس هايزمان وجائزة نوبل للسلام.

٣. لا تقدم ملاحظات تتحدى بها جمهورك لتبعد انتباههم عن افتقارك إلى حقائق إضافية. إن أسوأ وقت على الإطلاق لإصدار تعليق كهذا هو عندما تنفد منك المعلومات. وحتى لو كنت قادرا على دعم هذا التعليق بالحقائق التى قدمتها بالفعل، سيظل موقفك أمام جمهورك ضعيفا. إن مجرد تكرار المعلومات التى صارت قديمة لن يساعدك على إنقاذ ماء وجهك أو الفوز بالنقاش.

قد يواجه الأشخاص الفائزون بقبول الآخرين لهم باعتبارهم خبراء إغراء شديدا للتحدث ببلاغة عن شىء آخر بعيد عن موضوع الحديث. إن معلوماتهم عن الموضوع (أ) تنفد ـ لا مشكلة؛ حيث ستجدهم ينتقلون ببساطة إلى الموضوع (ب). لذا لا يفترض بك أن تترك غرورك ليكون هو ما يحركك أثناء الإعداد لمرحلة إنهاء الجلسة، بل يجب أن يكون محركك هو ذكاءك وليس غرورك. فالشىء الذى سيقتل قبول الناس لك سريعا هو الحاجة إلى شرح كل شىء حالما تحقق النجاح فى مجال واحد فحسب. تأمل مثلا الحالة الغريبة للدكتور "جيمس واطسون". لقد كان حريًّا بـ"واطسون" ـ مكتشف الحمض النووى ذى الشكل اللولبى المزدوج ـ أن يلتزم بخبرته فى علم الوراثة بدلا من الإدلاء بتصريح لإحدى الجرائد البريطانية قائلا فيه إن التجارب أكدت أن الزنوج أقل فكريا من باقى البشر. ولقد انقلب هذا التصريح ضده فى يوم ١٨ أكتوبر ٢٠٠٧. وبعد ذلك بيوم، اعتذر "واطسون" عما بدر منه وقال إن تعليقه فسر بشكل

خاطئ. (هل سمعت من قبل بتعبير "القليل جدا ... متأخر جدا"؟). لقد أصبح واقع حصوله على جائزة نوبل للعلوم فى عام ١٩٦٢ فجأة مجرد ذكرى قديمة بعد تصريحه عن مستقبل أفريقيا. إن هالة "الخبير" التى لاحقته لحوالى ٤٥ عاما، بدأت الآن فى التلاشى تدريجيا، ولقد قام وزير العمل والتطوير والمهارات البريطانى "ديفيد لامى" بتلخيص ما كان الكثير من الأشخاص يفكرون فيه قائلا: "من المؤسف أن نرى رجلا يتمتع بسجل حافل فى المجال العلمى وهو يقضى على كل تاريخه بآرائه المتحيزة غير المنطقية" (سى إن إن - ١٩ أكتوبر ٢٠٠٧).

ومثلما هو الحال مع المحقق الذى يقابل مصدرا للمعلومات لأول مرة فيجد نفسه يعانى من "الافتقار إلى خطة"، من المحتمل أن تتفاجأ أنت أيضا بعدم استجابة الجمهور لإستراتيجيتك أو باستجابتهم لها بشكل سلبى. إذن عليك ألا تصر على اتباع شىء أثبت فشله. وإذا لم تتمكن من تحقيق ما تريد، فاعلم أن الوقت قد حان لخطة جديدة، وستعرف هذا من خلال مراقبة لغة جسد جمهورك. وإذا كنت قادرا على الاستفادة من مكاسبك ودمجها معًا، فستتمكن من إنهاء جلستك بالشكل السليم. وإدراك أننى حصلت على بعض المصداقية فى مجال لا أعلم عنه أى شىء هو أمر فى حد ذاته يعزز من موقفى بما فيه الكفاية، وبالتالى علىَّ اختيار الرحيل بينما يمكننى هذا. وتذكر أنه نادرا ما يتحتم عليك أن تصبح أكثر الناس علما على وجه الأرض. وأنت على الأرجح لم تقدم نفسك بالفعل باعتبارك متحدثًا فى مجال الاندماج النووى البارد ثم اشتريت هذا الكتاب لتستعد لاستعراض خبراتك. إن التمتع بالخبرة يعنى أن تكون خبيرًا بالقدر المطلوب لتقوم بعد ذلك بإنهاء الجلسة بينما لايزال بإمكانك هذا. عليك أن تعلم الوقت المناسب للتوقف عن الحديث!

الحركات الدالة على إنهاء الجلسة

أثناء عملية الاستجواب، توجد بعض المؤشرات الدالة على قرب النهاية: توقف المصدر عن الحديث، أو التصريح بعدم معرفته لأى شىء آخر، أو أن تغفو أنت أو المصدر أثناء التحقيق.

عندما تضطلع بدور الخبير، ستخبرك لغة جسد جمهورك باللحظة التى يبدأون عندها فى عدم تصديقك، والذى يعد واحدًا من الأسباب التى تدفعك إلى الإسراع

بإنهاء الجلسة، كما أنها ستجعلك تعرف متى يشعرون بالانزعاج - ربما بسبب شعورهم تجاهك بالأسف. ولغة الجسد أيضا هى ما ستنبئك حين يقتنع بك جميع الحضور بقوة، وهى النقطة التى سترغب عندها فى إيجاد سبب لاختصار الجلسة وإنهائها لأنك حققت ما تريد بالفعل. لا تكن مثل ذلك الممثل الذى يقدم فيلم رعب متدنى المستوى بعد حصوله على جائزة الأوسكار. بالمناسبة ... إذا غلب النعاس جمهورك، فاعلم أن الجلسة قد طالت بشكل زائد عن الحد. الآن وعلى الفور، ارجع مرة أخرى إلى جدول لغة الجسد بالفصل الثالث وراجع إشارات عدم التصديق، والانزعاج، والموافقة الكلية؛ فهذا الجدول سيقدم لك أقوى المؤشرات الدالة على رغبة الجمهور فى بقائك أو رحيلك.

ماذا بعد الوصول إلى مفترق الطرق؟ إذا كانت لغة الجسد الصادرة عن جمهورك تشير إلى الريبة، أو إذا كانت تدل على وجود مزيج من المؤمنين بك والمكذبين لك، فعليك أن تقرر ما إذا كانت لديك معلومات كافية لتعيد حزمها وتتعامل بها مع التحدى المطروح أمامك بأسلوب مختلف أم لا. فكر بعمق وانظر لتلك الوجوه - هل حققت هدفك بصفة عامة وليس هناك فقط سوى عدد محدود من الأشخاص غير الراغبين فى إظهار احتفائهم بك؟ إذا كانت الإجابة، بنعم، فعليك مغادرة الجلسة وأنت فى أوج نجاحك. أما إذا كان المتشككون فيك هم العدد الأكبر، فعليك متابعة الجزء التالى عن "كيفية إنهاء الجلسة".

إعادة النظر فى عناصر التخطيط

من أجل التعامل بشكل ناجح مع مسألة إنهاء الجلسة - خاصة لو كان الأمر ينطوى على إعادة حزم المعلومات أو تطبيق إستراتيجية جديدة فى منتصف العرض - ستحتاج إلى أن تضع فى اعتبارك جمهورك والوقت، والنتائج المرجوة. ولكن عند هذه المرحلة من اللعبة، سيكون عليك التعامل مع هذه العناصر من زاوية مختلفة، وستحتاج إلى طرح "أسئلة الإنقاذ" على نفسك: هل أسأت تقييم جمهورى؟ وإذا كان الأمر كذلك فكيف حدث هذا؟ هل أسأت حساب الوقت الذى أحتاج إليه لأحقق هدفى بنجاح؟ أين موقعى الآن على طريق تحقيق النتائج المرجوة - هل ما زلت فى البداية أم قطعت شوطا لا بأس به فى اتجاهها؟

الجمهور

الجمهور هم كل شىء. إن نفس الفقرة الإخبارية فى قناة (السى إن إن) التى أوردت ما قاله "ديفيد لامى" عن زلة "جيمس واطسون"، أعلنت أن "واطسون" أشار خلال محاضرة عامة له فى عام ٢٠٠٠ إلى "احتمالية وجود علاقة بين وزن الإنسان ومستوى طموحه، وبين لون البشرة والقدرة الجنسية". ولو كان "جون ستيوارت" (ممثل كوميدى) هو من قال المعلومة الأولى فى برنامج (*The Daily Show*)، وقال "كريس روك" (ممثل كوميدى) المعلومة الثانية فى حلقة خاصة على قناة (إتش بى أو)، لضحك الناس ولم يكن أحدهم ليلوح براية اللباقة الاجتماعية والأدبية. إذن ... ما السبب وراء هذا الاختلاف؟ الإجابة هى الجمهور؛ فالجماهير فى الحالتين يتوقعون استهتار وهزل المذيعين، لكن لن يذهب أحدهم لمحاضرة للعالم البارز "واطسون" متوقعا سماع مثل هذه العبارات - حتى ولو أتبع تعليقه عن القدرة الجنسية بمزحة على شاكلة: "أنت لم تسمع أبدا عن عاشق إنجليزى، بل سمعت فقط عن المريض الإنجليزى".

إن مسألة محاولة التواصل مع جمهورك من خلال الفكاهة هو أمر مفعم بالكثير من التعقيدات. فما تراه أنت طريفا قد يكون مهينا لشخص آخر. هل أنت على يقين من عدم تواجد هذا الشخص فى الغرفة؟ يمكن مثلا للناقدة المحافظة "آن كوتلر" أن تدفع "شون هانيتى" للضحك فى برنامجه على قناة فوكس عندما تسخر من بعض الديموقراطيين "الملحدين"، لكن لو قالت نفس الشىء فى برنامج "مات لور" فى برنامجه (*Today Show*) ففى رأيك من سيضحك من كلامها؟

لم لا يتمكن الناس من تجاهل "الأمر" والضحك فحسب؟

- إن جزءاً من عدم الضحك يرجع إلى عدم إعجاب الجمهور بالمتحدث - قد يكون ما تقوله فى اللحظة الحالية طريفا، لكن لم يسبق لك أن أضحكتنى؛ وهذا هو الحال بالنسبة لدعابات "آن كوتلر".
- عندما يشعر الناس بالتوتر، تجدهم يفتقرون إلى حس الدعابة. مثال: بعد محاولة اختطاف السفينة *أكيلى لاورو* فى عام ١٩٨٥، ألقى أحد فنانى الكوميديا فى إحدى الأمسيات بالعاصمة واشنطن دعابة عن هذه الحادثة. فى

الواقع كانت الدعابة طريفة ومضحكة، لكن التوقيت كان خاطئًا تمامًا، وبعد هذه الدعابة لم يتمكن هذا الفنان أبدا من كسب ود جمهوره مرة أخرى.

إذن ... لا تحاول كسب جمهورك أو - الأسوأ - إنقاذ نفسك من غضب الآخرين بإلقاء النكات. فإذا لم تكن على معرفة وثيقة بالجمهور - وهى الحالة التى قد يغفرون لك فيها أى تعليق مهين - فلن يمكنك توقع مستوى حس الدعابة لدى كل شخص يستمع إليك. ولقد عملت لفترة وجيزة لدى قائد عسكرى كان يطلق على نكات الرؤساء التنفيذيين اسم "الفرص القاضية على المسار المهنى".

بالطبع لن يتواصل معك كل الناس بأسلوبك أنت، وفى بعض الأحيان قد يصبح الموقف وطريقتك فى عرض الخبرة أمرين غاية فى التنافر (كما حدث مع دعابة *أكيلى لاورو* التى ذكرناها آنفا). وفى حالات أخرى قد لا يكون جمهورك متقبلًا لرسالتك. إذن قم بتقليل خسائرك، وقم بإعادة تنظيم نفسك إذا وجدت أن مسألة التنافر تحدث توترا فى الأجواء من حولك. إن إدراكك لواقع أنه ليس بالضرورة أن يتقبل جميع أفراد جمهورك أفكارك الجديدة سيسهم فى إظهارك بمظهر الخبير بدلا من مجرد الاستمرار فى محاولة القيام بشىء عقيم لن يثمر عن أية فائدة لك. تذكر أن الخبرة تعنى المعلومات التى تحتك بالبشر وتمسهم؛ لأنه إن لم يكن هناك احتكاك، فلن تكون هناك خبرة.

الفترة الزمنية

يعلم المحققون أن أغلب الجنود يمكنهم الحفاظ على قوتهم ورباطة جأشهم بحد أقصى ٤٨ ساعة، ومن ثم تنهار مقاومتهم بعدها. وبالتالى إذا لاحظت وحدتك أنك مفقود يجب أن يتم تغيير كل المعلومات التى تعرفها - سواء عن قوة النيران أو الذخيرة أو المواقع، أو الخطط - خلال هذه الفترة بحيث تفقد معلوماتك أهميتها بسرعة. والدرس الذى عليك تعلمه هنا هو الاحتفاظ بالحقائق لأطول فترة ممكنة مع تجنب الإفصاح عن كل معلومة تعرفها بشكل سابق لأوانه. ولو فعلت هذا حقا، فحتى لو وجدت أنك قد أسأت حساب الفترة الزمنية المطلوبة لاستعراض خبراتك، لأمكنك اختيار التكتيك المناسب لتختتم به الجلسة:

- لقد نفد منك الوقت، وبالتالى ستمطر جمهورك بوابل من الحقائق المذهلة مثلما هو الأمر مع الفقرة الأخيرة فى عروض الألعاب النارية.

- لم يتبق لديك سوى حقيقة واحدة مهمة، لذا تطلق رصاصتك الفاصلة - الحقيقة المهمة - بدقة تضاهى دقة القناص.
- لديك مجموعة ضئيلة من الحقائق المرتبطة بالموضوع لكنها مع ذلك ليست ذات أهمية كبيرة، لذا تختتم الجلسة باللجوء إلى سرعة البديهة (إطلاق النيران/ النيران المضادة).

تقدم لك حكاية "رامبل ستيلت سكين" إرشادات لا بأس بها فى هذا الصدد. فبعد مساعدته لابنة الطحان على تحويل خيوط الغزل إلى ذهب حتى تستطيع أن تثير إعجاب الملك، عاد القزم ليطلب منها جائزته مقابل إنجاز المهمة: أول طفل تلده. فتوسلت له وبكت - هذا لا يجدى نفعا مع المحققين - حتى قال لها القزم فى النهاية: "يمكنك الاحتفاظ بابنك إذا تمكنت من تخمين اسمى". وقد مكنتها تكتيكات التأخير التى اتبعتها من اكتشاف اسمه، ومن ثم التخلص منه إلى الأبد.

يمكنك أنت أيضا الاستفادة من تكتيك تأخير الوقت هذا إذا كنت قد فزت بالفعل بدرجة معينة من احترام جمهورك لك. لذا حافظ على استمرارية الحديث ليطول بما فيه الكفاية لتختتم جلستك بتصريح عميق - ثم غادر بعده. واعلم أن آخر من يمكنه إدهاش الجمهور هو أذكى شخص بالغرفة. ومع ذلك عليك ألا تخرج عن موضوعك، ولا تحاول أن تأخذ من وقت الشخص التالى لك لكى تسهب فى شرح الفكرة الضخمة التى طرأت على بالك فى اللحظات الأخيرة.

النتائج

هل أنت متأكد من أنك لم تغير نتائجك المرجوة فى منتصف الجلسة؟ هل بدأت عرضك لخبرتك راغبا فقط فى الفوز بقبول الآخرين لك باعتبارك شخصًا مطلعًا ومثقفًا ثم وجدت نفسك بعد ذلك تركز على إبهار تلك الشقراء الفاتنة؟

تماما كما حدث مع الدكتور "واطسون" يمكن أن تعشق أنت الآخر الانطباع الذى خلفته لدى الآخرين عندما يبدأ هذا الانطباع فى جنى ثماره من التأنق التباهى. فإذا كانت نتائجك المرجوة الأصلية هى الاستمرار فى حديث ذكى مع مدير جديد، ثم وجدت نفسك بدلا من هذا تحاول إغراء مساعدة المدير الجديد ببراعتك، فاعلم أنك انحرفت عن مسارك السليم، وعليك العودة مرة أخرى إلى خطتك.

على الصعيد الآخر، قد تحتاج فى بعض الأحيان إلى تغيير النتائج. فالمحقق الذى يكتشف أن مصدر معلوماته هو سائق قائد الكتيبة العسكرية، وأن ما استعد به ليس مناسبا لإجراء جلسة تحقيق مع هذا المصدر، سيحتاج إلى إعادة النظر مرة أخرى فى نتائجه المرجوة. وفى موقف مثل هذا فإن كل ما يمكنك الحصول عليه فى المقابلة الأولى هو فهم حجم المشكلة. وسيكون على المحقق التقصى لمعرفة القائد الذى يعمل تحت إمرته هذا المصدر، والمدة التى عمل فيها معه، وما إذا كان هناك لديه أى دافع للتحدث أم لا. وبدون إتاحة الوقت الإضافى المطلوب لإجراء البحث اللازم يصبح الخيار المتاح هو إعادة بدء العملية: إرساء قواعد السيطرة، وبناء الألفة، والاعتماد على إستراتيجية تبدو ملائمة للمصدر، ثم إنهاء الجلسة بدون الخوض بعمق فى الموضوع - وعند هذه النقطة تصبح النتيجة المرغوب فيها هى الترتيب للقاء آخر فى وقت آخر.

إذا ذهبت إلى اجتماع مستعدًا بنقاش قوى عن البيسبول لتجد أن ولع الطرف الآخر الحقيقى ليس بهذه اللعبة بشكل عام، وإنما ينحصر بشكل خاص فى الضاربين الذين يلعبون بذراعهم الأيسر والذين يحرزون متوسطات أقل من ١,٥ فى معدلات الركض، سيصبح استعدادك ضعيفا للغاية ليعتبرك الطرف الآخر خبيرا. وهكذا يظهر أمامك خياران: إما أن تغير اتجاه الحديث ليصبح شيئا من قبيل "لقد بدأت لتوى فى معرفة بعض الأمور عن البيسبول، ولا يمكننى تخيل الفترة التى قد أستغرقها لأصل إلى كم المعرفة التى تتمتع أنت بها ... ما النقطة التى بدأت من عندها؟"، أو أن تنهى الجلسة لتعود مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط. كلا الخيارين لا بأس به، والأمر يعتمد على شخصيتك وشخصية الطرف الآخر. واستمر فى تذكير نفسك بأن الخبرة إنما هى قائمة على المعلومات التى يقابلها البشر فى طريقهم.

وبالحفاظ على رباطة جأشك وثقتك فى ذاتك (شد قامتك وقف باستقامة) يمكنك إعلام الطرف الآخر بطريقة مباشرة أنك على معرفة ببعض الأمور فى مجال خبرته وأنك تقدر رؤاه. وعند هذه النقطة ستتاح لك فرصة تعزيز الإستراتيجية التى ستستخدمها.

قد أبدأ إستراتيجيتى فى حالة سائق قائد الكتيبة بتقديم حافز له مع مداعبة غروره فيما يتعلق بأهميته فأقول له: "أنت بالتأكيد إنسان جدير بالثقة لتضطلع بمثل

هذه المهمة". بعد ذلك أتركه بمفرده قليلا وأذهب لتدخين السجائر بينما أقضى ٢٠ دقيقة فى إعادة تنظيم معلوماتى فى ظل الموقف القائم.

وهذا القرار الأساسى الذى يتعلق بما إذا كنت سأنهى الجلسة أم سأعود لمواصلتها هو أمر حاسم للعملية، لأنه قد يشكل الفارق بين الظهور بمظهر الخبير وأن تبدو مجرد شخص أبله.

إدارة إنهاء الجلسة

لا توجد قاعدة ثابتة لكيفية إنهاء الجلسة - سواء كنت تتعامل مع جلسة استجواب أو مع اجتماع عمل، ومن ثم ستحتاج إلى الاعتماد على أصولك الأساسية إلى جانب أدوات المهارات المحددة التى تعلمتها فى فصول الجزء الثانى من هذا الكتاب.

إن الغرض من الإنهاء، سواء كنت ستترك الغرفة، أو ستترك المحادثة وتظل متواجدًا، هو أنك ستبنى جسرا بين هويتك الأصلية وبين ما أصبحت عليه بعد الجلسة.

حالما أعلن "بوب موظف قسم البريد" أن فكرة الهدف النهائى رائعة لنشر كل الفواتير على الإنترنت - وهى الفكرة التى ستغير الشركة - أصبح لقب "موظف قسم البريد" مجرد جزء من هويته. وبعد تقديم فكرته، سيقوم على الأرجح بإنهاء الجزء الخاص به من الجلسة ليجلس بهدوء بينما يتحدث الآخرون عن الجوانب الأخرى للفكرة حتى يقر الخبير المالى الفكرة عن طريق دراسة حجم المراسلات الشهرية. إن مثل هذا النوع من الإنهاء يجعل الخبير حاضرا على مدار المحادثة بأكملها، لكن النقطة المهمة هنا هى مقاومة إغراء الثرثرة أثناء الاستماع للآخرين.

حالما تحقق الفوز، اجلس باسترخاء واستمتع بتأييدهم لشرعيتك كخبير.

استخدام التكتيكات

انته من تقديم ملاحظاتك باستخدام تكتيك مناسب لنوع المعلومات التى قدمتها من قبل. دعنا نعد مرة أخرى إلى مثال "جيمس واطسون": عندما هاجمت وسائل الإعلام "واطسون" بسبب تصريحه عن مستوى ذكاء السود، كان بإمكانه القيام بأمرين من ثلاثة، اعتمادًا على معلوماته وقناعاته:

١. العودة بدليل علمى دامغ يؤكد صحة تصريحه (هذا على افتراض أن ما قاله هو حقيقة علمية وليس مجرد رأى)؛ حيث كان يمكنه الاستشهاد بدراسات فى علم الأعصاب، والوراثة، وأفرع أخرى للمعرفة لها صلة بالموضوع ليعزز ما قاله. والتكتيك المستخدم هنا هو: ساتر النيران، أو استخدام قوة كاسحة من المعلومات.

٢. عدم قول أى شىء فى البداية، والانتظار حتى يقع أحد منتقديه السود - مثل "ديفيد لامى" - فى خطأ فادح فى التقدير أثناء الحديث عنه، ليقوم عندها وفى نفس اليوم بالاعتذار عن تعليقه عن السود. التكتيك: القناص، أو إطلاق الرصاص فى أكثر أوقات الهدف ضعفا.

٣. التأكيد مرة بعد الأخرى على أن كلامه قد تم تحريفه وأسىء نقله وفهم بشكل خاطئ. التكتيك: إطلاق نيران مضادة، أو الرد لحماية نفسه.

لقد اختار "واطسون" النقطة الثالثة وقام - طبقا للمصطلحات العسكرية - بإطلاق نيران مضادة أثناء التقهقر، وهو ما يعنى رده على إطلاق النيران مع التراجع فى نفس الوقت لإعداد لدعم من نوع ما؛ فالاعتذار السريع قد وفر له بعض الوقت لإعادة التفكير فى تصريحه وإعادة تحديد هدفه. وبعد ذلك عاد مرة أخرى بنفى وإنكار أقوى لفكرة "عدم وجود أسس علمية" لهذا التصريح.

إن ما تحتاج إلى معرفته - إذا كنت راغبا فى الحفاظ على سمعتك باعتبارك خبيرًا - هو: إذا كنت ستتفوه بأشياء قد تمس أمورا حساسة لدى الآخرين، فالأفضل لك أن تمتلك الحقائق الكافية لدعم ما ستقول - حقائق كافية ترهب الناس وتمنعهم من التفكير فى مدى شرعية تصريحاتك. وإذا لم تفعل، فهذا يعنى أنك لا تملك أى خيارات تكتيكية ذات قيمة.

استبدال الإستراتيجيات

هناك خطوة فعالة لإنهاء الجلسة عندما تصل إلى نهاية مسدودة، وهى استبدال الإستراتيجيات بحيث يمكن لخبير آخر الدخول إلى الجلسة بمعلومات جديدة. مثال: يمكنك القيام بهذا عن طريق توجيه كل انتباهك إلى مشكلة ما وطرح الأسئلة التى تأخذك باتجاه الحل (إستراتيجية المحقق)، أو يمكنك حث الآخرين على المشاركة

بإسـهاماتهم كما يحدث فى ورش العمل (إستراتيجية حساء الحجارة)، أو يمكنك دفع جمهورك لإضافة مزيد من الطبقات فوق طبقة معلوماتك (إستراتيجية اللؤلؤة).

فلنقل مثلا إننى أتحدث مع مشجع متعصب لرياضة البيسبول وأمطره بمجموعة كافية من الحقائق لأبدو أنا أيضا مشجعا للعبة وبحيث يشعر بالثقة فى كونى على اطلاع بالأمر فيطلق العنان لنفسه للتفوه بالمصطلحات المتخصصة بينما أرى أنه يتحدث لغة غريبة بالكامل. هنا سأنقض على الدوافع البشرية وأقول له: "لقد أحببت رياضة البيسبول لأننى أدركت أنها تشكل جزءًا كبيرا من الحياة التى أفتقدها، لكننى ما زلت جديدا فى هذا المضمار"- وهذا سيثير على الأرجح ردا على شاكلة: "أنت بالتأكيد تعلم أكثر مما يعلمه أغلب من تحدثت معهم عن هذه الرياضة. أنت بالتأكيد تحبها بقدر ما أحبها أنا أيضا!"، وعند هذه النقطة سيشعر كما لو أننى أقدر خبراته وسيبدأ فى الاضطلاع بدور الموجه ليعطينى بعض المعلومات الإضافية - هذه هى إستراتيجية اللؤلؤة.

اطرح سؤالا

فى جزء سابق من هذا الفصل أشرت إلى "الواجب المنزلى لأسير الحرب". أنت أيضا يمكنك إنهاء الجلسة بتكليف الحضور بواجب منزلى ليقوموا به.

عندما أدرِّس للآخرين لغة الجسد، أقوم وعن عمد بطرح مفاهيم غاية فى الصعوبة فى نهاية المحاضرة؛ فهذا من شأنه أن يدفع من وظفونى للاستعانة بى مرة أخرى - لو كانت الحالة هنا هى دورة دراسية ليوم واحد فقط. أما لو كانت الدورة على مدار يومين، فإننى أقوم من خلال أفعالى بخلق صناديق بريد افتراضية فى عقول الجميع بحيث يصبح لديهم مكان لوضع المعلومات التى سنتحدث عنها فى اليوم التالى. وبعد ذلك أجدهم يأتون إلى المحاضرة ومعهم أسئلة، والكثير من الأفكار، ومستعدين لفهم ما سأشرحه. وعندما يحصلون على الإجابات فإننى أصبح بمثابة المعلم الذى يقودهم نحو النور - المعلم الذى يربطون اسمه دائما بالخبرة فى مجال لغة الجسد.

حتى لو كنت تعلم أنك لن ترى جمهورك ثانية، اعلم أنهم سيتذكرونك بإجلال واحترام إذا كان آخر ما تفوهت به فى حديثك معهم هو سؤال مثير للتفكير.

كيف ستستخدم هذه المعلومات فى المرحلة القادمة؟

الفصل

١٠

خطط الإنقاذ

¤ ¤ ¤

لعل واحدا من أغرب الأحاسيس التى اختبرتها على الإطلاق هو ذلك الإحساس الذى شعرت به أثناء العمل فى مسرحية "آين راند" *(The Night of January 16)*، والتى تحدث بالكامل فى قاعة محكمة. ولقد لعبت فيها دور رجل عصابات يدعى "جاتس ريجان"، وهى شخصية تضطلع بجزء كبير من الحديث فى المسرحية. وكما هو الحال مع كل مسرحيات المحاكم، تدور هذه المسرحية حول التحقيقات والاستجوابات، وبالتالى كان أغلب حوارى يضم جملا على شاكلة: "وماذا حدث بعد ذلك؟"، و"ماذا بعد؟". ولم تكن هناك نقطة مرجعية محددة لأعود لها فى حالة نسيانى لجملة ما، كما لم تكن هناك فرصة منطقية لأى شخص آخر ليبدأ الحديث بدلا منى سواء ليمنحنى بعض الوقت لأفكر، أو ليقدم لى معلومة تحفز ذاكرتى وتنشطها. ومع عدم وجود أية إضاءات مسرحية أو تحركات مميزة على خشبة المسرح، لم تكن هناك أية إشارات تقنية يمكننى التقاطها مما يحدث حولى لأتذكر ما نسيت. أضف إلى الافتقار إلى نقاط مرجعية واقع أن الجمهور يبعد عنى ١٠ أقدام فحسب. لقد كنت قادرا على رؤية وجه كل فرد منهم بينما كان بإمكانهم أن يروا كل نقطة عرق تتصبب منى.

لقد وصلت إلى لحظة لم يمكننى حينها تذكر أين وقفت وأين سأكمل مسارى، وكان زملائى من طاقم التمثيل يجلسون حولى، وكان أحدهم يقف بمواجهتى؛ حيث كانوا جميعا ينظرون لى بأمل، غير قادرين على التفوه بأية جملة قد تساعدنى على

التذكر. وقد نظرت عندها للساعة المعلقة على الحائط وراقبت عقرب الثوانى وهو يدق، وتساءلت ترى كم ثانية يستغرقها الأمر حتى أغرق تماما؟

ماذا سأفعل؟

- السباحة حتى بر الأمان؟
- الاستغاثة بأحدهم؟
- القفز على كتفى شخص آخر لأتمكن من التقاط أنفاسى بينما هو يغرق؟

لقد أنقذت نفسى بالفعل، لكننى دفنت الخاتمة الدرامية للصدمة التى تعرضت لها فى مكان ما من هذا الفصل.

تعد زلات الذاكرة واحداً من بين الكثير من الأسباب التى قد تحتاج معها إلى خطة إنقاذ، وسوء التخطيط والاستعداد لا يعد من أسباب الكثير من هذه الزلات. على سبيل المثال، قد يستمر اجتماعك لفترة أطول بكثير مما خطط له أى شخص. ولقد قدمت نفسك وفكرتك بشكل رائع، والآن أنت فى دائرة الضوء - ولا يوجد معك المزيد من المواد لتستعرضها. أو قد ينضم شخص غير متوقع إلى جمهورك بعدما نجحت فى الفوز بقبول زملائه؛ وهو معارض لك، وبالتالى يقف تقدمك فجأة بسبب استماع الآخرين له وهو يتحداك.

بغض النظر عن سبب المشكلة، تنقسم سبل الإنقاذ إلى ثلاث شرائح: إنقاذ نفسك، وإشراك شخص آخر ليساعدك، وإنقاذ نفسك على حساب شخص آخر بحيث يبدو هو بمظهر سيئ (لا تشمئز من الشريحة الأخيرة. إذا حاول أحدهم قطع وريدك الوداجى وذبحك، فليس أمامك سوى منعه أو السقوط لتنزف حتى الموت. إن الأساليب المكيافيللية لها مكانها فى الحياة، لكن لا ينبغى أن تتركها لتحرك كل أفعالك).

سأقدم لك بعض الإرشادات العامة التى تنطبق على كل الشرائح لتساعدك أثناء تعلمك لتفاصيل إنقاذ نفسك:

- **حافظ على رباطة جأشك:** أنت خبير، وبالتالى عليك الحفاظ على لغة جسد دالة على الثقة. يمكنك مغادرة الغرفة للحظات لو اقتضى الأمر، أو الذهاب باتجاه دورق الماء لتتيح لنفسك متنفسا من الهواء (ملحوظة: لقد اضطررت

للقيام بهذا مؤخرا، لذا لا تظن حتى للحظة أن الجبناء أو قليلى الخبرة هم فقط من يواجهون صعوبة فى الحفاظ على رباطة جأشهم).

- **استعد دائما بخطة طوارئ:** تقول الشخصية الكرتونية "فوجهورن ليجهورن": "إننى، لحسن الحظ، أقوم بترقيم ريشى تحسبا لأى طارئ!".

فى كل من الأجزاء التالية، سأقدم لك تفاصيل دقيقة عن لغة الجسد وجميع أنواع الخطط التى ستحتاج إليها إذا كنت ترغب فى النجاح فى تطبيق مخطط معين للإنقاذ. وفى الوقت الحالى أريد منك التركيز على الضرورة القصوى لضم خطط طوارئ للإعدادات التى ستجهزها لتصبح خبيرا. تذكر: إذا كنت مستعدا لمغامرتك فسيأتى الحل الذى تحتاج إليه لأزمتك طوعا حتى بابك.

تعلم من ممارسى الرياضات الخطرة، والذين يضطرون إلى تنمية مهارة تقييم الخيارات المتاحة أمامهم بفاعلية بسبب أسلوبهم المختلف فى النظر إلى العالم. فحيثما لا ير الأشخاص العاديون سوى الخطر، ير أولئك الرياضيون المتعة. والطريقة الوحيدة التى تمكنهم من تبنى هذه المنهجية مع النجاة من الخطر المرة تلو الأخرى هى استعدادهم بخطط طوارئ مقاربة لتلك التى يلجأ إليها الجنود فى الحرب؛ وهذا يعنى التنقيب فى عقلك حتى تتمكن من عزل الأفكار الروتينية، وبالتالى لا تهدر مجهودك فى الذعر عند التعرض لموقف خطير. فأنت ببساطة تستثمر هذه الطاقة فى حل المشاكل التى تواجهك، لأن إيجاد مثل هذه الحلول سيصبح بمثابة طبيعة ثانية لك.

لقد تعلمت "ماريان" من مدربى التزلج على مياه المحيطات الثائرة أن سنوات الخبرة التى قضوها فى أماكن التزلج المعزولة، والحدائق الصخرية الوعرة، وكهوف البحار المظلمة لم تقلل أبدا من خطورة هذه الأماكن، وإنما ساعدتهم على ممارسة التفكير العميق فى الخيارات المتاحة أمامهم بشكل أكبر عندما يقع ما ليس فى الحسبان. وفى أحد الأيام حدث هذا وفى موقف ضخم. فقد ضربت موجة قوية يبلغ ارتفاعها ١٥ قدما "إريك" - صديق "ماريان" - أثناء ممارسته لرياضة التزلج بالقرب من مجموعة من الصخور المرجانية، وغلق فى هذا المكان. وفى اليوم السابق لهذه الحادثة كان "إريك" وزميله فى الفريق "جيم" يتناقشان حول ما قد يفعلانه إذا علما أن موجة هائلة على وشك دفعهما بعنف باتجاه الصخور. وكان رأى "جيم"، طبقا لخلفيته فى التزلج النهرى، هو الانحناء باتجاه الحاجز الصخرى ليتجنب الالتصاق

به. لكن "إريك" أعاد التفكير فى الأمر، وقال لنفسه إن مياه المحيط تتراجع بعد الموجة، وبالتالى لن يلتصق بالحاجز. لكن الخطر الأعظم هنا هو احتمالية تعرض جسده للانسحاق بين الموجة والجرف الصخرى. وعلى ذلك قام "إريك" بالانحناء فى قلب الموجة ثم توجيه الزلاجة نحو الصخور عندما ضربته الموجة العاتية وتمكن من إنقاذ حياته.

أنت أيضا عليك التفكير مليا فى خطط الطوارئ بنفس الأسلوب لأن بعض حلول المأزق الذى قد تقع فيه ستكون مناقضة للتفكير البديهى كما حدث فى الموقف السابق. لقد تعلم "إريك" تجنب الوقوع فى شرك القيام بـ "ما يطرأ بباله بشكل تلقائى"، مما أنقذ حياته. أنت أيضا قد تتعرض للغرق إذا اتبعت ما يمليه عليك حدسك.

السباحة حتى بر الأمان

إذا كنت ستسبح باتجاه بر الأمان، فعليك أن تتعلم أولا كيف تسبح.

يحتفظ المتحدثون والعارضون المتألقون بمجموعة من الإجراءات التى يعتمدون عليها عندما يخرجهم المشاغبون عن مسارهم الصحيح، أو عندما يتعطل جهاز العرض، أو عند وقوع أى شكل آخر من أشكال التشويش والمقاطعة. وهذه الإجراءات تشمل الكثير من الأمور، منها استنكار الذات بطريقة مرحة، والانتقال برشاقة إلى موضوع آخر. وأساتذة الجامعة المحنكون لديهم نسختهم الخاصة من هذه المهارة: فهم يحكون قصة تنطوى على درس لا يمكن نسيانه أو يطرحون سؤالا يجعل الطلبة يتأملون ويتفكرون فى إجابته على مدار أسبوع بأكمله.

وفى سبيل إنقاذ نفسك، يمكنك اللجوء إلى المناورات اللفظية وغير اللفظية (لغة الجسد) لتنفذ الانتقال السلس سواء إلى عملية إنهاء الحديث أو إلى مرحلة جديدة من عرضك. وفيما يلى سنستعرض خياراتك الأساسية.

المناورات اللفظية

- تغيير الموضوع: يمكنك، وبغض النظر عن الإستراتيجية التى تعتمد عليها، أن تلجأ إلى مناورة تشبه إستراتيجية العنكبوت لتبتعد عن الموضوع الذى يتسبب

فى تلعثمك ووقوعك فى الخطأ، ومن ثم تنتقل إلى موضوع آخر يمكنك التعامل معه. وأنت تحتاج إلى الانتقال بمهارة إلى الموضوع الجديد دون أن تبدو أشبه بمريضة الزهايمر التى اعتادت ربط كل شيء بفاندربيلت. ويمكنك هنا تطبيق لعبة "كيفن بيكون" التى تعلمتها فى الفصل الخامس.

- **ضبط السؤال:** تتسم هذه المناورة بالمراوغة، وهى مصممة لتسمح لك بتقديم إجابة صحيحة لكنها مع ذلك لا تجيب عن السؤال الفعلى. وإذا طبقتها بالشكل السليم، فستوفر لك هذه المراوغة بعض الوقت، وستنتقل الحوار إلى منطقة أقل خطورة. استمع مثلا إلى المشاهير فى أى مجال أثناء حديثهم فى المقابلات الشخصية الصعبة وأنصت لهم وهم يضبطون السؤال طبقا لما يناسبهم هم. ولعل أشهر مثال على هذا هو الرد الذى قدمه الرئيس "بيل كلينتون" عندما سئل بشكل مباشر عن علاقته بـ"مونيكا لوينسكى". فبدلا من الرد بـ"نعم" أو "لا"، قال "كلينتون": "لم تكن لى أية علاقة جنسية بهذه المرأة".

- **تقديم قصة لها علاقة بالموضوع أو حقيقة لا يعلمها إلا قليلون:** إن معلوماتك عن الوقود البديل بدأت تقل ، لذا ستشير إلى مقرر حملة "الحق فى الغذاء" بمفوضية الأمم المتحدة، والذى يرى أن زيادة إنتاج الوقود الحيوى كانت لها آثارها الكارثية على جوعى العالم بسبب إهدارها لمؤنهم الغذائية (بالمناسبة، لقد قال هذا بالفعل). هنا من المحتمل أن يصبح النقاش مفعما بنبرة انفعالية، باحتوائه على وجهات نظر متصارعة حول اللباقة الأدبية والاجتماعية، وهكذا تجد نفسك قد تخلصت من المأزق لبعض الوقت. لا تسمح لنفسك بالاستمراض فى هذا النقاش، بل عليك استغلال هذه المهلة الوجيزة لتستعيد سيطرتك على الأمور.

- **إنهاء الاجتماع:** كما أوضحت فى الفصل السابق، فإن عبارة "أنا لست مستعدا لمناقشة المزيد اليوم" من شأنها مساعدتك على الاحتفاظ بالنجاح الذى حققته لتوك دون الإلقاء بأية شبهة على أدائك.

- **إدخال عنصر استنكار الذات بطريقة مرحة:** إن إعطاء الناس الإذن بالضحك عليك هو تكتيك للتخلص من التوتر. والناس يفعلون هذا طيلة الوقت بالاستشهاد بـ"لحظات خرقاء" أو "لحظات خرف" مروا بها. إلا أن عليك

استخدام هذا الأسلوب فقط إذا كنت قادرًا على إيقافه وقتما تريد، وإذا كان متوافقا مع الطريقة التى قدمت بها خبرتك. فقد لا ينجح هذا الأسلوب إذا كنت قد قدمت نفسك مستخدما إستراتيجية المفسر أو المكرر مثلا. ففى الحالتين سيتطلع الجمهور إليك لتساعدهم على فهم مفردات أو مفاهيم غامضة، لذا يمكن لإلقاء دعابة عن قدراتك أن يقوض إستراتيجيتك بالكامل.

- **التلخيص:** ابحث عن طريقة مختلفة لتعود بها مرة أخرى إلى النقاط الرئيسية فى حديثك. فإذا كانت شرائح العرض تستعرض الحقائق فى شكل نقاط، فَجَرِّب التحدث عن المادة بشكل بيانى نابض بالحياة: "يمكنك حزم هذه الحقائق فى شكل هرمى لتضع على القمة ...". وإذا كنت قد استعرضت مادتك بأسلوب سردى، يمكنك تلخيص الحديث فى شكل نقاط مقتضبة. وهناك طريقة أخرى لتفعل بها هذا، وهى تلخيص الحديث مع التركيز على الوصول إلى استنساخ معين: "لقد بدأنا هذا الحديث بأكمله بالنقطة (أ). وأنا أعتقد أننا وصلنا إلى قرار عند النقطة (ز)، لكن ينبغى ربما علينا أن ننتقل مباشرة من النقطة (أ) إلى النقطة (هـ)، لنرى ما إذا كنا سنحصل على نتيجة منطقية". قد تتيح لك هذه الخطوة الوقت الكافى لتقوم المادة البيضاء بمخك ببناء الروابط التى ستمد تصريحا قويا تختتم به حديثك. وإذا لم ينجح هذا، يمكنك دائما اللجوء إلى الأسلوب العتيق بتطبيق حيلة "إعطاء واجب منزلى للأسير" التى يقوم بها المحقق، والتى تحدثت عنها فى الفصل التاسع. افعل هذا مع قول شيء من قبيل: "لقد انتقلنا اليوم من النقطة (أ) إلى النقطة (هـ) عن طريق العصف الذهنى والعمل الجاد. أعتقد أننا سنحتاج لحوالى ٢٤ ساعة لتقييم صحة هذه الخطوات قبل اتخاذ قرارنا؛ فهذا نوع من أنواع التحقق من سلامة العقل. فلنتوقف عند هذا الحد ونخطط لمحادثة سريعة فى الصباح".

- **الاختتام بإحداث ضجة:** هذه هى طريقة سلسلة أفلام (Dirty Harry)، عندما ينظر "كلينت إستوود" شزرا إلى المجرم ويقول له: "فى وسط هذه الفوضى نسيت أمرا ما. هل أطلقت خمس أم ست رصاصات؟ لا، عليك أن تسأل نفسك سؤالاً آخر، هل أنت محظوظ؟ هل تشعر بأنك محظوظ؟". الفكرة هنا هى أنك إذا زرعت الشك فى نفس الأشخاص، فعلى الأرجح

لن يحاول الشخص الآخر التقدم باتجاهك. أنت هنا تلعب على شعور عدم اليقين البشرى بإغراء الآخرين بتجربة حظهم بينما لا تكون الاحتمالات فى صالحهم. وفى موقفك سيعنى هذا أنك تملك معلومة مهمة يمكنك الإعلان عنها عندما تقف الاحتمالات كلها ضدك. استخدم هذه المعلومة ثم انتقل إلى عبارة "هذا كل شىء الآن".

- **الإدلاء بشىء يغير مسار الحديث بالكامل:** هذه طريقة لبدء الحوار من جديد بشكل مختلف بالكامل. فلنعد مرة أخرى إلى تصريح خبير الأمم المتحدة عن الوقود الحيوى: يمكنك فى هذا الموقف إعادة صياغة الحديث بالكامل لتتجه به إلى الوقود البديل لتتيح لنفسك وفرة من الفرص الجديدة عن طريق الاستشهاد بكلام خبير مثل السابق الإشارة إليه لتقول "فى الواقع، حتى الأمس وقبل قراءتى لهذا التصريح لم أكن قد فكرت فى أى شكل من أشكال التداعيات المترتبة على إنتاج الوقود الحيوى. إننى ما زلت حتى الآن أناقش نفسى فى هذه المسألة - ما رأيك أنت؟".

- **إضافة معلومة مبهرة تعترض العرض قليلا:** لا يتطلب هذا بالضرورة معلومة متصلة بشكل مباشر بموضوع الحديث، طالما أن لها علاقة ولو هامشية بما قيل فى المجمل. يمكن لهذا مثلا أن يكون حقيقة من حياتك الشخصية (أصول الخبير) لها علاقة ولو بسيطة بالحديث لكنها مبهرة للغاية. على سبيل المثال: لقد وصلت إلى مرحلة فى النقاش أصبحت المسألة فيها تدور حول "ما الخطوة التالية التى سنقوم بها فى هذا المشروع؟". ولأنك ستحتاج إلى بعض الوقت لتفكر فى إجابة حقيقية، ستقوم باستخدام أسلوب الاستعارة لتحزم معلوماتك: "عندما كنت فى مسابقة إيكو تشالنج ووقعت مع فريقى فى بقعة من الرمال المتحركة قمنا بالتالى -". إنك هنا تلعب على واقع أنك خضت هذه المغامرة مع فريق وليس بمفردك، وهكذا يظهر وجه آخر لقدراتك فجأة فى نفس الوقت، والذى تنطلق به المناقشة فى اتجاه إستراتيجية حساء الحجارة لإجابة سؤال "ما الذى سنفعله فى الخطوة التالية؟".

- **الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى:** ربما تكون قد استمررت فى المحادثة مع وضع طبقات المعلومات الواحدة فوق الأخرى تطبيقًا لإستراتيجية اللؤلؤة لتجد فى النهاية أن الطبقات قد نفدت منك، وعندئذ تبدأ فى طرح الأسئلة

تطبيقًا لإستراتيجية المحقق. استرجع فقط الطبقات التى شارك بها الجمهور فى الحديث وابدأ بـ"هذا التصرف قد يحدث فارقا هنا، هل يمكنك إخبارى بالمزيد عنه؟".

مناورات لغة الجسد

- استخدم الإشارات الدالة على استغراقك فى التفكير بينما تعمل على كسب المزيد من الوقت.
- استخدم الإشارات المنظمة لتشجع شخصا آخر على الحديث بينما تفكر فى الخطوة التالية.
- انتقل إلى موقع آخر من الغرفة. عادة ما أقوم بوضع الماء فى مكان من الغرفة بعيد إلى حد ما عن مكان وقوفى. فإذا احتجت إلى كسب بعض الوقت، أذهب إلى مكان دورق الماء مستغرقا فى هذا ثوانى معدودة.

فى بعض الأحيان تعنى السباحة إلى بر الأمان الاحتفاظ داخل رئتيك بهواء كاف يمكنك من الوصول إلى الشاطئ. إذن يمكن لكسب الوقت من خلال أى من هذه المبادرات اللفظية أو غير اللفظية أن يكون أهم جزء فى خطتك لإنقاذ نفسك.

وقد كان هذا هو ما اعتمدت عليه عندما توقف عقلى عن التفكير خلال مسرحية (*The Night of January 16*). لقد اتخذت لغة جسد شخص يحتاج إلى إقناع جميع المحلفين بأن كلماته لا يمكن الشك فيها. لقد تفحصت وجوههم بشجاعة بحثا عن أمارات القبول لمدة ١٥ ثانية حتى تنقلت ذاكرتى سريعا بين سطور الحوار لأصل إلى الجملة الصحيحة.

الاستغاثة بأحدهم

لا يحتاج حلفاؤك إلى البقاء بشكل مسبق فى حالة من اليقظة استعدادا لإشارات سرية من يدك أو لكلمات مشفرة ليأتوا لإنقاذك. فى الواقع، وفى العديد من الحالات، ستجدهم يساعدونك بغير قصد، من خلال الاستجابة بشكل طبيعى تبعًا للخطة التى تعدها لهم بشكل مسبق.

إلا أنك أنت من يحفز مسألة إنقاذك بداخلهم، وبالتالى ستحتاج إلى معرفة من هم حلفاؤك من بين الجمهور، وما إذا كانوا حلفاء بالفطرة ، أم أنهم حلفاء اكتسبتهم من خلال الرابطة التى كونتها.

بالعودة مرة أخرى إلى الموقف البائس الذى وقعت فيه فى المسرحية، ستجد أن الناس من حولى كانوا يرغبون فى مساعدتى، لكنهم كانوا غير قادرين. من الطبيعى أن يكون هناك الكثير والكثير من الأساليب التى تمكن الآخرين من مساعدتك فى مواقف التوتر - هذا طالما رغبوا فى بقائك حيا. وكل شخصية من الشخصيات الرئيسية فى مسرحيتك - القائد بالفطرة، والخبير الحقيقى، والشخص الصاخب - لها القدرة على إنقاذك إذا وجدت نفسك تغرق أثناء تقديم عرضك. السؤال هنا هو: ما السبب الذى قدمته لهم ليقوموا بإنقاذك؟

- **القائد بالفطرة:** إذا كنت تحاول حل مشكلة خاصة بهذا القائد ربما تكون أوشكت على الوصول إلى الحل. قد تتوقف فجأة لخطب ما، لكنه الآن يضمر بداخله اهتمامًا قويًا بمسألة إنقاذك لسببين محتملين: الأول - أنه يعتقد أنك تعمل على أمر سيمحو مشكلته ويرغب فى إعطائك الفرصة لتستكمل مهمتك؛ الثانى - انتباهه وتوقيره لك باعتبارك خبيرًا يعنى أنه سيبدو بمظهر الأحمق لو بدوت أنت الآخر بهذا المظهر.
- **الخبير الحقيقى:** إن طريقة إنشائك لأرضية مشتركة مع هذا الخبير والاعتراف بمساهماته، والإنصات إليه باهتمام ("لم أكن لأفكر فى هذا!") هى كلها أساليب تمكنك من بناء علاقة وثيقة معه تعطيه الحافز لينقذك.
- **الشخص الصاخب:** قد تكون علاقتك بهذا الشخص مرتكزة عند هذه المرحلة على واقع أنك أشركته فى الحوار/ أو أكدت صحة شىء ما أدلى به. وطالما أنه ليس مختلا اجتماعيا، فلن يتركك لتغرق؛ فأنت من جعله يبدو بمظهر جيد. وإذا غرقت فستسحبه معك قليلا إلى الأسفل - وهذا أدعى لينقذك.

مرة أخرى، تنقسم الأساليب التى تطلب بها المساعدة إلى شريحتين: شفهية وفعلية، ولقد أضفت بعض التحذيرات هنا عن لغة الجسد التى تقول "حالى يرثى له" بدلا من "أحتاج إلى مساعدة".

المناورات اللفظية

- **اطلب المشاركة:** يقوم المعلمون بهذه الخطوة طيلة الوقت، لكنك على الأرجح كنت تظن أنه مجرد أسلوب قياسى فى التدريس. لقد نفدت معلومات البروفيسور "مورجان"، لذا قال لتلاميذه "لا أعتقد أنكم جميعا فهمتم هذه النقطة، هل يريد أى منكم طرح أية أسئلة فى هذا الصدد؟". هناك نسخة أخرى من هذا الأسلوب - تطبق فى كل من قاعات الدراسة ومواقع العمل - وهى طرح سؤال يثير العديد من التفسيرات المختلفة: "ما الذى يعنيه هذا لك؟". إنك هنا تقدم لتفكيرك المزيد من التغذية بالإضافة إلى وقفة قصيرة تتيح لك إعادة تنظيم أمورك. ولأنك تدعو الجمهور ليفكروا مليا فى موضوعك فستجدهم يقدمون لك الكثير من الإشارات والتلميحات - فى حالة فقدانك لتسلسل أفكارك - من شأنها أن تذكرك بالنقطة التالية التى عليك التحدث فيها.
- **سلط الضوء على نقطة تتقاطع عندها الاهتمامات:** إن الشخص الذى يشاركك فى اهتمام أو وجهة نظر معينة لن يرغب فى رؤيتك وأنت تنهار؛ فانهيارك يعنى تراجعك وتراجعه هو أيضًا معك. والعمل على تعزيز العلاقة بينكما عادة ما يجعل هذا الشخص يراك خبيرا، وسيرغب فى الاتفاق معك، وبالتالى سيعمل على دعمك بأقواله وإنقاذك حال تعرضك لموقف حرج.
- **الجأ إلى أحد أساليب طلب المساعدة:** يمكن للسذاجة أو الإطراء أن يحققا نجاحا رائعا عند طلبك للمساعدة. فقد تبالغ فى ادعاء الجهل مثلا حتى يمكن لشخص آخر مساعدتك على الرجوع بشكل أقوى: "تلك الحرائق فى جورجيا ظاهرة طبيعية، فلم لا تُترك لتطفئ نفسها بنفسها؟". قد يرد عليك منقذك ويرجع السبب إلى المخاطر التى قد يتعرض لها ملاك المنازل، أو لتأثيرها الاقتصادى على عملية زراعة الأشجار فى الولاية، أو لتهديدها للحياة البرية. عند هذه النقطة يمكنك التدخل قائلا: "هذه نقطة وجيهة، ويمكن للنباتات المتفحمة أن تستمر فى الاحتراق لأعوام (وهو شىء عرفته من بحثك)، وبالتالى لو وصلت الحرائق إلى أية مستنقعات قريبة، يمكن لهذا أن يخلق مشكلة طويلة الأمد للحيوانات التى ترعى فى هذه المنطقة".
- **أعد حساء الحجارة:** حساء الحجارة هو طريقة رائعة لملء الوقت، ولهذا السبب

وحده تعد إستراتيجية إنقاذ مفيدة. كما أنها ستوفر إطار عمل سهلًا للجمهور بحيث تضمن خروجك من المأزق بسرعة بدون حتى أن يلاحظوا اشتراكهم فى هذا الإنقاذ. هناك سبب ثالث لاستخدام هذه الإستراتيجية، وهو أنها طريقة طبيعية لرفع عدد حلفائك؛ وعندها ستجد المزيد من الأشخاص يقفزون إليك فجأة ليصبحوا منقذين محتملين لك. وكلما زاد عدد الناس فى الماء، زادت فرص وصولك سالمًا إلى بر الأمان. وهناك طريقتان رئيسيتان لاستخدام هذه الإستراتيجية:

- **ابحث عن الحقائق:** لقد حضرت مؤخرا اجتماعا بدأت فيه مديرة تنفيذية مالية الحديث قائلة: "لقد قمت بتجميع هذه الشرائح معًا فقط منذ بضع دقائق". ولقد ظن أغلبنا أنها تمهد لفشلها، لكنها سرعان ما أشركت الحضور فى عملية إثراء الشرائح واستكمال العرض. ومن السهل جدا الانتقال من إستراتيجية تعتمد بشكل رئيسى على طرح الأسئلة (المحقق) إلى إستراتيجية تعتمد على مشاركة الحضور (حساء الحجارة). لذا عندما تصل إلى طريق مسدود فى إستراتيجية المحقق، قم بقلب الموقف وقل: "منذ البداية وأنا من يطرح كل الأسئلة، فدعونى الآن أتأكد من أننى حصلت على كل ما أريد من إجابات". بعد ذلك شجع الحضور على تلخيص مشاركاتهم مع تقديم استنتاجات.

- **اطلب آراء الحضور:** لعلك تتذكر عندما كنت تلميذا فى المدرسة وطرح عليك معلمك سؤالا على غرار: "فى رأيك من هو أفضل رئيس؟". عندئذ رفع كل الأطفال أيديهم للإجابة عن السؤال. ربما كانوا فقط يكررون أشياء سمعوها من ذويهم أثناء الانتخابات الأخيرة، أو ربما أدلوا بشىء قرأوه من قبل فى كتاب ما. عندها جمع المعلم كل هذه الآراء ثم طرح المزيد من الأسئلة عن هذا الشخص الذى قاد البلاد أثناء الحرب، أو ذاك الشخص الذى وحد آمال الأمة. وفى النهاية أجمع التلاميذ بالفصل كله على أن "إبراهام لينكولن" هو أفضل رئيس للولايات المتحدة - وهو نفسه الشخصية التى كان المعلم يوجههم إليها. عندها "تذوق التلاميذ الحساء"، وشعر كل منهم بالفخر لأنه شارك فى هذا النجاح. ومن ثم كان الاستنتاج الأخير لكل تلميذ هو "ثمرة الكرنب التى أضفتها هى التى صنعت الاختلاف".

مناورات لغة الجسد

قد يكون كل ما تحتاج إليه لتستغيث بحليف يعرفك جيدا هو التواصل معه بالأعين، لكن لا تحاول القيام بهذا مع شخص يجلس على الخط الفاصل بين قبولك ورفضك، أو مع شخص قد يتعامل مع تواصلك معه بالأعين باعتباره تهديدًا له؛ فآخر ما ترغب فيه هو شخص يقول لك: "ما خطبك يا هذا؟".

- حافظ على وضعية تظهر الثقة فى الذات، لكن لا تحاول تزيين النقاط الضعيفة فى حديثك باللجوء إلى المفسرات الرخوة كطريقة لتضخيم أهمية هذه النقاط. وإذا أردت رؤية هذا الخطأ وهو يحدث بشكل فعلى يوميا، يمكنك مشاهدة تغطية قناة سى سبان لجلسات الاستماع بالكونجرس. وإذا رغبت فى القيام بأية إشارة، يمكنك اللجوء إلى مزج وضعيتك الواثقة بذراع ممتدة بضراعة إلى شخص طرحت عليه سؤالًا ما، وهذا الأسلوب هو طريقة بارعة وخفية لطلب المساعدة.
- استخدم حاجبيك لترسل ومضات تقدير عند الاستماع لفكرة رائعة كطريقة لتشجيع صاحبها على الاستمرار فى الحديث. لكن تذكر أن تقديم التقدير لشخص أو فكرة ما يعنى رفع حاجبيك بشكل لحظى فحسب. أما إذا أبقيت حاجبيك فى هذا الوضع المرتفع، فسيبدو كما لو أنك تطلب الموافقة، وأنت فى حاجة ماسة إلى تجنب هذه الإشارة تماما بقدر ما ترغب فى تجنب قول "لقد أخفقت بالكامل، أليس كذلك؟". على العكس، أنت سترغب فى بعث رسالة مفادها "ما رأيك؟" لتحث الطرف الآخر على المشاركة ومحاولة مساعدتك.

إغراق الشخص الآخر

حين يهاجمك دب ومعك شخص آخر، لن تحتاج إلى أن تسابق الدب، بل فقط تحتاج إلى أن تسابق الشخص الذى يجرى بجوارك، والدب سيتكفل ببقية الأمور.

حسنا ... ربما أكون قد مزجت بين استعادات مجازية تتعلق بالمحيط والسباحة والجرى فى غابات الألب، لكن الفكرة هنا هى أنك ستحتاج فى بعض الأحيان إلى استخدام مهاراتك الاجتماعية بشكل متطرف لتنقذ نفسك. بالمناسبة، لا أنصح

بالتعامل باستخفاف مع الإجراءات المذكورة فى هذا الجزء؛ حيث يفترض بهذه الإجراءات أن تكون جزءًا من خطة إنقاذك فقط فى المواقف التى تتعرض فيها مصداقيتك لهجوم متعمد من قبل شخص يرغب فى رؤيتك تغرق؛ وعندها يكون عليك إغراقه هو بدلا منك. إن الإرشادات المذكورة بهذا الجزء تعكس، أكثر من أى جزء آخر فى الكتاب، الجانب المظلم من عملية الاستجواب - التلاعب بالآخرين. وهذا يتبع المنهجية الميكيافيللية، وبالتالى إن لم يكن ذلك على صلة بك، فتخطَّ هذا الجزء.

إليك - فى حالة وجود مصدر واحد للتهديد - بعض الإجراءات المفيدة التى ستمكنك من القفز على كتفى شخص ما وهو يغرق لإنقاذ نفسك. وعليك أن تعرف جمهورك عن قرب أولاً قبل أن تجرب أيًا من هذه الإجراءات. واعلم أنك إذا نفذت هذه الأساليب بشكل سيئ، أو اخترت الشخص الخطأ، فلن تخسر فقط مصداقيتك التى اكتسبتها، وإنما ستبدو أيضا بمظهر الأحمق.

المناورات اللفظية

- استخدم الإطراء وأتبعه بنقد سريع. يقوم المحققون بهذه الخطوة باستخدام مزيج مما نسميه ارتفاع الكبرياء والغرور وهبوط الكبرياء والغرور. سيدخل الطرف الآخر فى حالة من عدم الانتباه لحركتك التالية لاعتقاده أنك اتخذت بالفعل مسارا معينا. وعلى الأرجح ستجده يستجيب لك بأسلوب لائق، وبالتالى لن يكون لديه إطار مرجعية للاستجابة بسرعة للشق الثانى من تصرفك. فستقول مثلا: "كيب" ... يا لها من فكرة رائعة أن تنتهى من تنصيب برنامج التوقيت فى موعده استعدادًا لسلسلة اجتماعات الشركات فى الخريف والشتاء". فيرد عليك ليشكرك، وسيجول ببصره فى أرجاء الغرفة ليتأكد من سماع كل الحضور عن الشىء الرائع الذى قام به. بعد ذلك تقول له: "السيئ فى الأمر أن الكونجرس قد قام لتوه بتغيير التوقيت الصيفى، وقد كان ذلك بمثابة مفاجأة لشركات الكمبيوتر، وهم يقولون إن تعديلات البرمجيات لن تصبح جاهزة قبل شهرين".
- حفز انفعالاً قويًا. إن ما فعلته بـ"كيب" فى السيناريو السابق أظهر لجميع من بالغرفة تلاعبك به، وهذا بلا شك حفز الكثير من المشاعر القوية بداخله.

لنتخيل مثلا أن "كيب" قد أخذ نفسا عميقا ونجح فى كظم غضبه، ومن ثم صارت خطته الآن هى رد الضربة باتباع أسلوب هجوم نجح معه سابقا: وهو ضربك فى مناطق ضعفك (وهو ما فعله من قبل واستفز به تصرفك هذا فى المقام الأول). فهو سيشير إلى الثغرة الواسعة فى معرفتك بالمشروع الذى حاولت استعراض خبرتك فيه. وأنت سترد على هذا التعليق بالصمت مع إمالة رأسك ورشقه بنظرة ساخرة ولسان حالك يقول له: "أشعر بالأسى الشديد تجاهك. أتمنى لو كان ما تقوله له معنى". وكما أشرت من قبل فإن أغلب البشر يكرهون الصمت. المهم هنا أن تعبر لغة جسدك عن ثقة شديدة وشفقة عليه وإلا فستخاطر بالظهور بمظهر الضعيف الخائف. وهكذا ستستفز لديه استجابة من نوع ما - أغلب الظن أنها ستكون انفعالية. وسواء اندفع "كيب" خارجا من الغرفة، أو رفع صوته، أو ألقى مزحة مزعجة، ستكون قد استفززته بما فيه الكفاية لتصبح مشاعره جلية بطريقة تقلل من شأنه أمام الحضور.

- **اسحب الطرف الآخر إلى المياه العميقة.** ربما يكون "كيب" هنا تجسيدًا للشخص الصاخب الذى استمر فى إزعاجك منذ بداية عرضك. وفى أحلك لحظاتك، وعندما يصل الماء حتى أنفك، استغل آخر نفس لك فى قول: "إن كيب فى هذا المجال منذ فترة أطول منى بكثير، لذا سأترك له الحكم على هذا الأمر". وأغلب الظن أنك ستكون قد وصفته بعدم المعرفة، أو أنك على الأقل ستذكر الآخرين بأن هذه هى حقيقته. هناك منهجية أخرى، وهى أن تقول له مثلا: "يمكننا أنا وكيب أن نفعل هذا معًا"، مع مراقبته وهو يحاول الإفلات لإنقاذ حياته. وعادة ما تكون أفضل حيلة هنا أن تسحبه إلى الهاوية ثم تنقذه فى آخر لحظة. وعلى الرغم من احتمالية إدراكه أنك سبب التوتر الذى مر به، ستجده يشعر بالامتنان لإنقاذك له.

مناورات لغة الجسد

- يجب أن تُبقى على وضعية جسدك هادئة ومتماسكة. مع ذلك لك مطلق الحرية فى التعبير عنها باللجوء إلى تلك التعبيرات الخفيفة والبارعة الدالة على الاشمئزاز، والتى كانت تظهر على وجه والدتك عندما كانت تضبطك وأنت على وشك الرسم على الحائط - وبالطبع ستكون هذه التعبيرات موجهة

إلى أعدائك. إن الشخص الذى يغرق لا يُظهر أية سيطرة على الأمور إلا إذا كان راغبا فى الانتحار، لذا، مَن فى ظنك، سيشك فى تعرضك للغرق إذا رآك رابط الجأش؟

- **أظهر ضعفك بطريقة انتقائية.** عندما طلبت منك ألا تظهر ضعفك كان علىَّ أن أضيف تحذيرا: لا تظهر ضعفك إلا إذا كنت راغبا فى إغراق شخص ما لتخرج بعدها سلاحك فى اللحظة الأخيرة. إذا أخذ سلوكك رابط الجأش طابع الضعف اللحظى، فستتجه كل الأعين إليك؛ وهنا تصبح الفرصة سانحة لك لترك الشخص الصاخب يحاول على الملأ غمر رأسك فى الماء فقط لترد على هجومه بلكمة محكمة من المعلومات.

ما سبق كان الخدع المصممة للجوء إليها مع شخص يحاول صراحة تقويض قبول الآخرين لك باعتبارك خبيرًا.

الخداع والتضليل

قد تواجه تهديدات من أكثر من مصدر: فقد يكون عليك مواجهة غرفة مليئة بأشخاص غير مقتنعين بأنك تعرف ما تتحدث عنه. والنموذج المتبع لتغيير رأيهم مشابه لتدريبات التلقين المستخدمة من قبل الصينيين الذين أخذوا على عاتقهم مهمة غسيل عقل الشعب أثناء الحرب الكورية. ولقد تم تصدير هذه الأساليب أيضا لضباط التحقيقات والتلقين خلال حرب فيتنام. وهذه النسخة المشوهة من حساء الحجارة ترحب بالمشاركات، لكنها تعمل على غربلتها ليخرج الحساء بالمذاق الذى تريده بالضبط. سأركز هنا على الأسلوب الماوى لأقدم لك إطارًا للكيفية التى تمكنك من التلاعب بعقلية شخص مختلف معك بالكامل لتكسبه إلى صفك. وهذا الأسلوب فى الإنقاذ هو الأفضل على الإطلاق، لأن الأشخاص الذين انتقدوك من قبل سيجدون أنفسهم قد علقوا فى موقف يفرض عليهم الاتفاق معك وموافقتك فيما تقول.

إن خطتك هى دفع الآخرين ليؤمنوا بالمفهوم الرئيسى المرتبط بمبدأ ما.

هناك طريقة سهلة نسبيا للبدء وهى تثقيف الحضور من خلال طرح أسئلة تضمن معرفتهم بما تتحدث عنه، ثم بعد ذلك تستخدم كلماتهم ضدهم. فى موقف الإنقاذ،

تنصب نفسك باعتبارك الخبير الوحيد، وتهيئ الآخرين ليصبحوا فى موقف يفرقون فيه أنفسهم بأنفسهم.

والفرضية الأساسية هنا هى أنك ستقلص عدد الخيارات المتاحة على مدى مسار الحوار بينك وبين الجمهور. فأنت تلقى المعلومة لتترك للآخرين تأكيد صحتها، ثم تنتظر حتى تحصل على رد الفعل الذى تحتاج إليه لتتمكن من توصيل وجهة نظرك إليهم. والمعلمون والمديرون يفعلون هذا طيلة الوقت. فهم يلقون لك الطعم حتى تقول ما يريدون سماعه منك - شيئًا يتفق مع آرائهم بشكل شديد المثالية - ثم يصفقون استحسانا لرؤاك التى أدليت بها ليمضوا بعد ذلك قدما. الأمر هنا مشابه لمتابعة فرع صغير للشجرة وهو ينمو خارجا منها: فكل قرار تتخذه ينقلك إلى نقطة أكثر بعدا من الخيارات الأخرى.

وكما يفعل المعلمون، عليك طرح أسئلة على الحضور ليستجيبوا لفرضية ما. وبعد أن يستجيبوا تختار الرد الذى ترغب فى التركيز عليه. اسمح للحضور بالاستمرار فى طرح الإجابات حتى تجد واحدة تلائم احتياجاتك، لكن تذكر أن تضع حدودا لإجاباتهم؛ فالقدر الزائد من الإجابات سيجعلك تبدو غبيا ومترددا.

عليك أن تنظم هذه العملية بحيث لا يعلم الحضور المسار الذى تدفعهم للاتجاه إليه. فأنت على المستوى الظاهرى لا تفعل شيئا أكثر من استخدام كلماتهم لدفعهم إلى الأمام فى اتجاه الطريق المنطقى، وتقدم تلميحات للحضور من خلال الأسئلة ثم تترك إجاباتهم لتقلص من حجم الخيارات المتاحة أمامهم. إن ما تفعله فى الواقع هو قلب تصميم الحوار، فتبدأ بنتائجك المرجوة ثم تتخذ طريقك للوراء وصولاً إلى الوجهة التى تحددها أنت. وأنا هنا أشبه هذا النوع الخاص جدا من التلاعب بسلوكيات البط: فأنت تبدو على السطح متزنا ولبقًا، أما تحت السطح (أو فى هذه الحالة داخل عقلك)، فإنك تضرب قدميك بقوة رهيبة فى الماء.

أثناء عملى فى تدريبات التحقيقات التى تعقد لتمرين الجنود فى وقت السلم، كان لدينا عدد كبير من المحققين وعدد كبير من الحراس. لكن وقت السلم يفتقر إلى شىء واحد فحسب - الأسرى. وحتى يتوافر لدينا الأسرى، وظفنا أشخاصا ليلعبوا هذا الدور. وكانت المشكلة أن هؤلاء الأسرى المصطنعين كانوا أمريكيين أيضًا، وجنودًا حقيقيين فى عالم الواقع. وقد كانت مهمتهم هى الدخول إلى غرفة التحقيق مع التشدق ببعض العبارات المعادية لأمريكا. وكان أغلبهم شبابًا أمريكيًا يافعًا تم تدريبهم فى

معهد اللغات التابع لوزارة الدفاع، وكانت مراجعهم عن الطريقة التى يرانا بها غير الأمريكيين ضئيلة للغاية إن وجدت. ولقد أردت مساعدتهم على تفهم مشاعر الأشخاص الذين يتم شحنهم بتيار ثابت ومستمر من المشاعر المعادية لكل ما هو أمريكى.

كنت أبدأ لقائى بهم بجلسة عن السياسة فى الشرق الأوسط. وكان هدفى هنا هو مساعدة المضطلعين بأدوار الأسرى على أن يفهموا كيف ينظر لنا المنتمون لأنظمة مناهضة لأمريكا وكيف ينظرون لطريقة معيشتنا. وكل ما كانوا يعلمونه هو أننى حضرت لمساعدتهم على تكوين فهم أعمق لأعداء أمريكا بحيث لا تكون لديهم أى مفاهيم مسبقة عن الخدع الذهنية التى قد ألجأ لها. ولقد استعرت أداة من الأسلوب الماوى لأساعد هؤلاء الجنود الأمريكيين على استيعاب الطريقة التى ينظر بها الكثير من أعدائنا إلى العالم بصفة عامة، والأمريكيين بصفة خاصة، بحيث يتمكنون من لعب أدوارهم كأسرى حرب بشكل أفضل.

بدأت حوارى معهم كالتالى: "أرغب فى التحدث معكم اليوم عن الطريقة التى ينظر بها الآخرون فى أنحاء العالم إلى الأمريكيين. فى رأيكم ما الذى يظنه الآخرون عن الولايات المتحدة؟".

لم يكن أحدهم ليقول لى: "هم يقولون إننا رائعون!"؛ فهم يتمتعون بمستوى أفضل من المعرفة، وبالتالى قدموا لى تعليقات انتقادية مثل "يقولون إننا إمبرياليون".

وكنت أرد عليهم قائلا: "لا، لا يفكر الجميع بهذا الأسلوب"؛ وهكذا بدأت طريقى بدون أن أطأ أية مناطق سلبية. لقد أردتهم أن يعتقدوا فى البداية أننى فى صفهم.

ولم تكن الجولة التالية من التعليقات شديدة السلبية؛ فقد سمعتهم يقولون: "دولة ثرية،" "ديناميكية"، وتقييمات أخرى كانت توحى بالغطرسة والجشع، لكنهم لم يصرحوا بهذا بشكل واضح ومباشر. زادت القائمة طولا، لكنها كانت تضم الكثير من المشاعر المختلطة لأن المتدربين لم يعرفوا موقفى على وجه التحديد.

استمررت فى الاستماع إلى كلماتهم من النقد الخفى والمعلن ومزجتها فى أسئلتى التالية، تاركًا إياهم يتبادلون أفكارهم، ثم أبتعد أنا عنها. ولقد خرجوا بأسبابهم القوية التى تبرر وصف الأمريكيين بالثراء مثلا، مع عدم وصف الناس خارج أمريكا بهذه الصفة - خاصة أعداء الولايات المتحدة.

لقد توصلوا من خلال نقاشهم إلى تفسيرهم المنطقى وراء حصر التصور العالمى لأمريكا فى الازدهار والرخاء وشخصية سويرمان، ألا وهو: الحرب العالمية الثانية.

سألتهم: "لماذا الحرب العالمية الثانية؟".

فردوا قائلين: "لأننا أنقذنا العالم".

فقلت لهم: "إن الشعب الإنجليزى سيختلف معكم فى هذه النقطة، لأنهم هم من دفع أعلى تكلفة للحرب"، ثم توقفت هنيهة لأستطرد قائلا: "لكن فى النهاية سيتبقى المحيط الهادئ، فنحن وبلا نقاش من أنقذه، أليس كذلك؟".

لقد اتفقوا معى على ما أقول بإخلاص شديد، وكان هذا حتى تطرقنا إلى الدول - بدءًا باليابان - التى لم نعمل على "إنقاذها"، واستمرت المناقشة حتى توصلوا إلى الاستنتاج النهائى بأن أمريكا - بلا شك - أنقذت الفلبينيين.

سألتهم متى أعلنت الفلبين استقلالها، فقال لى أحدهم: "فى الرابع من يوليو ١٩٤٦"، وعندها استدرجتهم عبر مسار التشكيك فى قدرتهم حتى على مناقشة الدور الذى لعبته أمريكا فى الفلبين. وسار الأمر على هذا النحو: "ما الدولة التى استقلت الفلبين عنها؟" الولايات المتحدة. "إذن ما الدولة التى عملت الولايات المتحدة على تحرير الفلبين منها؟" اليابان. "إذن ممن أخذت اليابان الفلبين؟" من الولايات المتحدة. ومع تقدمنا وتراجعنا بالحديث، أصبحت مسألة من يتمتع بالحق الشرعى أمرا أقل وضوحا.

بعد ذلك سألت المتدربين عن طبيعة الثقافة الفلبينية قبل أن تقوم أمريكا بـ"إنقاذها"، فقالوا لى ثقافة زراعية. وبدأت المرحلة التالية فى أسئلة تغيير موقفهم تجاه الموضوع حين سألتهم "ما الذى فعلناه للفلبين؟"، وكانت إجابتهم هى: "لقد قدمنا لهم الصناعة". فسألتهم: "أى نوع من الصناعة؟"، وقد ساعدت معرفة أحدهم بالتاريخ على أن يقول: "صناعة صيد منظمة".

حتى هذه النقطة كنا جميعا نمشى فى مسار تحويلهم إلى نقاد ناضجين للثقافة الأمريكية. وركزت انتباههم على مسألة "منظمة" تلك، وصاروا متحمسين للغاية لفكرة أن الصيد المحلى المحدود لم يوفر فرص عمل للكثير من الأشخاص وتركهم فى حالة من الفقر، أما الصيد المنظم، فأتاح لهم الكثير من الفرص. بعد ذلك استطعت

أن أشرح لهم كيف تسببت هذه "الفرص" فى إزالة الغابات، وزيادة التلوث، والفساد وفقدان الأعمال الفنية والحرفية للسكان الأصليين. وكان كل دفاع عن التأثير الثقافى لأمريكا على الفلبين يؤدى إلى حدوث خلاف بينهم - وليس بسببى - حول المكاسب الحقيقية لـ"إنقاذ" الفلبين.

تتمتع التمارين المماثلة المشابهة لهذا التمرين بقيمة مهمة لك؛ حيث يمكنك رؤية المسار الذى ترغب فى أخذ الآخرين إليه. وهذه الخطة تنطوى على طرح الأسئلة ثم التقاط الإجابات بعناية شديدة لتوجه بها النقاش نحو استنتاج محدد بشكل مسبق. وكل قرار تتخذه سيدفعك إلى مسافة أكثر بعدا عن البدائل. وقد كان الشيوعيون المسئولون عن عمليات التلقين وغسيل العقول فى الاتحاد السوفيتى، والصين، وعدد لا يحصى من الدول الأخرى يلجأون إلى هذا التكتيك. ولم تكن لديهم مشكلة فى عدم دقة الحقائق المطروحة، وحتى لو كانت مجرد "أنصاف حقائق"، فهى فى النهاية كلمات الجموع. وإذا هاجم شخص ما هذه الكلمات، فهو لا يهاجم سوى المكونات، وليس الحساء نفسه.

إذا طبقت هذ الأسلوب بالشكل السليم، فعليك الاهتمام بما ستتركه خلفك. فقد تخلق نوعا من الأشخاص المتحررين من الوهم، وقد تزرع حتى بداخلهم بذور الازدراء وعدم الاحترام. فهذه العملية تنطوى على استخدام أنصاف الحقائق والوقائع المنتقاة بعناية، وإضافة المكونات التى من شأنها أن تعطى الحساء المذاق الذى ترغب فيه دون غيرها. ولقد تم استخدام هذا الأسلوب بالفعل من قبل الحركات الإصلاحية الضخمة التى حدثت فى منتصف القرن العشرين.

صد أسماك القرش

إليك واحدة من تلك الإحصاءات التى تعد عديمة النفع ولكنها ستفيدنا الآن: احتمالات وفاتك بسبب هجوم من أسماك القرش تبلغ ١ فى كل ٣٠٠,٠٠٠,٠٠٠. ما أريد الإشارة إليه هنا هو أن معرفتك بخطط الإنقاذ تعد طريقة جيدة للاستعداد على المستوى الذهنى، لكنك قد لا تستخدمها أبدا - خاصة الخطط القذرة منها.

فى الواقع لقد رأيت محققين محنكين وهم يديرون عملية استجواب لتنفذ أسئلتهم

إلى المصدر فى منتصف الجلسة ويبدون أمامه بمظهر الحمقى. لكنهم ليسوا حمقى، وأنت أيضا لن تصبح كذلك لمجرد أنك وجدت نفسك فى حاجة إلى خطة إنقاذ. إن تركيزك على هذا الموضوع المهم يعنى استحقاقك للشرف الذى يجنيه كل من يقوم بإعدادات دقيقة ويستهدف تحقيق نجاح مستمر ومبهر.

يمكن للأساليب الميكيافيللية التى تنطوى على إغراق الآخرين أن تدفعك إلى التضحية بشخص ما لتكتشف بعدها أنه كان أفضل حليف لك. لذا بدلا من هذا، عليك اللجوء إلى استمالة الآخرين ليساعدوك. وإستراتيجية العزلة تعمل بشكل أفضل مقارنة بإيحاء مكان مرتفع من خلال القفز على كتفى شخص آخر.

ملحوظة أخيرة ... الآن، وبعد أن صرت مدركا لكل الأشياء التى يمكن أن تسير على نحو صائب أو تنحرف عن مسارها السليم، عليك أن تلعب دور الساموراى الصالح: إذا رأيت شخصا آخر يغرق، ارم له الحبل لتنقذه؛ فهناك دائما قيمة تكتسبها من وراء إنقاذ شخص آخر.

فأنت لا تعلم أبدا متى قد يحتاج المنقذ إلى إنقاذ.

القفز لأعلى لاستنشاق بعض الهواء

الغرق وغريزة الحفاظ على النفس - موضوعات تجعلك تختبر مشاعر إيجابية، أليس كذلك؟

لقد تفانيت على مدار هذا الكتاب فى تعليمك المهارات التى ترفعك لأعلى، لا التضحية بالآخرين أو التظاهر بأنك خبير. وقد كان تركيز الكتاب منصبًا بشكل مستمر على كيفية الاستفادة بمساحة زمنية محدودة لتستعد بشكل جيد وتستثمر الكثير فى فهم احتياجات الآخرين لتصبح مثالاً للشخص الذى يجعل المعلومات متوافقة مع الجمهور. وإذا لم تكن قد تعلمت أى شىء آخر، فقد تعلمت على الأقل البحث عن النوايا الحقيقية واعتراض سبيل من يخطط لإلقائك لأسماك القرش.

فلتأخذ هذه النصيحة من سلسلة أفلام الممثل "كلينت إستوود" Dirty Harry: وجه له إنذارا؛ فهذا غالبا ما ينجح بشكل أفضل من محاولة إغراقه. ولكنك الآن بحوزتك أدوات المحترفين لتلجأ إليها عندما تفشل كل الأساليب الأخرى.

خاتمة

هل أصبحت أقرب إلى الخبير؟

¤ ¤ ¤

فى بداية هذا الكتاب - فى أول صفحة بالفصل الأول - طلبت منك إعداد قائمة للخبراء، لذا أحضر هذه القائمة الآن وراجعها. هل ستقوم بإجراء أى تغييرات فيها؟ هل ما زال هؤلاء الخبراء الذين اخترتهم من البداية فى القائمة؟ هل أضفت خبراء جدد؟ وإذا كانت الإجابة بنعم، فلماذا؟ هل ما زالت هناك علامات استفهام فى الخانة الثالثة؟

سواء استقيت الخبرة فى بداية حياتك من والديك أو معلميك، تعد الخبرة البشرية والتبجيل أمرين مرتبطين ببعضهما لا يمكن فصلهما. ففى النهاية يتركك والداك ومعلموك ليكون بداخلك ذلك الإجلال والاحترام لكل الأشخاص الذين يلعبون نفس الأدوار. هل أصبحت مدركا الآن إلى أى مدى تتدخل الخبرة البشرية فى بحثنا عن آخرين للعب دور الخبراء؟ شاهد نشرة الأخبار المسائية اليوم وتابع آراء ثلاثة من المحللين. سل نفسك: "لِمَ يفترض بى السماح لها بأن تخبرنى بأى شىء؟"، و "ما الذى توصل إليه ولا يمكننى التوصل إليه من خلال إجراء بحث بسيط على الإنترنت؟"، و "إلى أى مدى أستمد ثقتى فيك من مظهرك الذى يبدو رائعا؟".

تعمق بشكل أكبر فى الحقائق مع ازدياد الأسئلة. وانتبه بشكل خاص للغة جسد الآخرين. هل كانت هذه الحركة دالة على الثقة، أم كانت إشارة تنفيس يائسة تدل على عدم اليقين؟

إليك شيئا لتصحبه معك فى أحلامك الليلة: أين يكمن المتشككون الذين يمنعونك

من التحول إلى خبير فى حياتك اليومية؟ هل أنت المتشكك الأكبر فى حياتك؟ هل أنت المسئول الأول عن إغلاق أبواب قبولك كخبير فى وجهك؟

عليك إتقان رسائل الثقة فى الذات (ضع هذه العبارة على جهاز الكمبيوتر بحيث تظهر لك أثناء إغلاقه، وضعها أيضا على باب الثلاجة).

أنت الآن لا تمتلك الأدوات التى لن تمكنك فقط من تحديد الخبراء الحقيقيين ومتى يكونون واثقين بأنفسهم بالفعل، بل ستمكنك أيضا من التحول أنت نفسك لتصبح خبيرا.

أثناء تفكيرك فى السبب الذى دفعك إلى شراء هذا الكتاب، فكر أيضا فى الجمهور المناسب لخبراتك. هل جمهورك مثقف وراقى التفكير؟ هل هذا التقييم بناء على فهمك الحالى لهذه المسألة أم بناء على فهمك السابق؟ ضع فى اعتبارك باستمرار أن جمهورك سيظل دائما هو القوة المحركة لكل شىء تفعله فى هذا المجال، بدءًا من اختيار اللغة المناسبة وعمق البحث، وانتهاء بما تحاول تحقيقه.

إذن ... إذا كنت قد اخترت هذا الكتاب كطريقة لإبهار أصدقائك وزملائك فى العمل ببراعتك فى الانتقال بسلاسة ومهارة من موضوع إلى آخر - وكأن رجل النهضة قد ظهر ثانية فى المكتب - فتذكر أن أفضل مصدر للخبرة غالبا ما سيكون أولئك الأشخاص الذين تحاول العمل على إبهارهم. واعلم أن الخبرة تأتى فى جميع الأشكال والأحجام، وقد تكون الجوهرة التى تبحث عنها متمثلة فى "بوب، الموظف بقسم البريد". لذا قم بإعداد حساء الحجارة معه فى إحدى الأمسيات وجرب مذاقه.

وإذا كنت قد اخترت هذا الكتاب لتتقدم فى عملك، فسيختلف جمهورك بالطبع عن أولئك الذين قد تواعدهم خارج العمل، وبالتالى ستختلف الأمور التى عليك القيام بها معهم. ولكن، وبغض النظر عن اختلاف النتائج المرجوة، ستظل طريقة العمل الرئيسية هنا قائمة على خلق رابطة مشتركة. وعليك الانتباه دائما للأدوار والدوافع التى تحرك أولئك الأشخاص الذين ستعمل معهم.

تأمل الأهداف التى ترغب فى تحقيقها قبل البدء فى بحث الساعتين الذى ستقوم به، وقاوم إغراء تتبع الأرنب الأبيض إلى الجحر. وقد يكون الدخول إلى هذا الجحر ممتعا لدقائق معدودات لكن الأمر هنا أشبه بالقفز من طائرة بدون مظلة (أى: بدون خطة للنجاة). وأنت تحتاج دائما إلى الانتباه إلى المعايير الثلاثة الضابطة للبحث

الموجه، والتى تخلق خبرة حقيقية: الجمهور، والنتائج، والمدة الزمنية. فمن خلال تحديد الفترة الزمنية التى تحتاج إليها لعرض خبرتك، ومعرفة جمهورك، والنتائج المزمع تحقيقها فى هذه الجلسة ستتمكن من إجراء بحث موجه يتيح لك ما تحتاج إليه لتتمكن من تقديم المعلومات التى تمس الجمهور.

وآخر رسالة لنا هى:

يفترض بالبشر أنهم قادرون على تغيير حفاض والتخطيط لغزو، وذبح حيوان، والإبحار بسفينة، وتصميم مبنى، وكتابة قصيدة، وإعداد ميزانية، وبناء جدار، وتجبير عظام، وإراحة المحتضر، وتلقى الأوامر، والتعاون، والعمل بمفردهم، وحل المعادلات، وتحليل المشاكل الجديدة، وتسميد الأرض، وبرمجة الكمبيوتر، وطهو وجبة لذيذة، والقتال بقوة، والموت بشجاعة. أما التخصص، فهو للحشرات فحسب.

—"روبرت إيه. هينلين" مؤلف روايات خيال علمى - من كتاب
Time Enough for Love

قم بإعادة هذه المقولة مرارًا وتكرارًا فى عقلك عندما تعود مرة أخرى إلى النصائح المقدمة فى هذا الكتاب؛ فالتخصص للحشرات فحسب. وإن كان عليك التخصص فى مجال ما، فلتجعل هذا المجال هو الجنس البشرى. إن ما تفعله هو بناء قاعدة لفهم الكيفية التى يتم تطبيق المعلومات بها على الوضع البشرى. وحالما تفعل هذا، فستتمكن من الانتقال من موضوع إلى آخر والاعتماد على جامعى الحقائق للبناء على فهمك المحدود لتصنع فى النهاية لؤلؤة من حبة رمال.

ملحق: حكمة الدهر

تبقى الأمثال والأقوال الحكيمة لأجيال وأجيال بالتأكيد لسبب وجيه: لقد صمدت بالفعل أمام اختبار الزمن. لذا سأقدم لك ١٥ حكمة من حكم الجدات من حضارات مختلفة تقدم لنا القواعد الأساسية للتخطيط والإعداد السليم، إلى جانب نصائح عن كيفية تطبيق هذه المقولات بالشكل الصحيح.

إذا كنت تصدق كل ما تقرؤه، فالأفضل لك ألا تقرأ أى شىء على الإطلاق (مقولة يابانية).

يبدو أن بعض الأشخاص مقتنعون بأن العالم الحديث لم يكن ليواجه مشكلة المعلومات المضللة لولا التكنولوجيا الحديثة، لكنك ستجد دائما ذلك البائع الذى يبيع زيت الحية، وتلك الجارة الثرثارة التى تتحدث فى كل شىء (مصادر للمعلومات المضللة). لذلك يحتاج البشر إلى التمتع بدرجة معقولة من الشك الصحى. وإذا لم يفعلوا هذا، فسيتمكن أشخاص على شاكلة "هتلر" من التحكم فى مقاليد الأمور بسهولة.

إذا كنت تتقدم بخطوات واسعة، فستترك وراءك مساحات خالية شاسعة. (مقولة بورمية).

يمكن لهذا أن يكون بمثابة تذكرة لك بأن إطار بحثك سيؤثر على مسار حديثك. فإذا كنت تغطى مساحات كبيرة لأنك ترغب فى الصورة الأعم، وتخطط لتطبيق إستراتيجية

ما لتدفع الآخرين لوضع التفاصيل، فحينئذٍ ينبغى عليك الانتباه للمساحات الخالية الشاسعة.

إذا بدا الأمر رائعًا بشكل زائد عن الحد، فربما لا يكون رائعًا كما يبدو (مصدر مجهول).

يفترض بالإعلانات الخاصة بأدوات وكتب مساعدة الذات التى "تضمن" تغيير حياتك أن تثير ضحكاتك لا أن تدفعك إلى إنفاق ١٩,٩٥ دولار شهريًا وعلى مدار الأعوام الثلاثة القادمة. أنت لن ترغب بالتأكيد فى استخدام أية نسخة من هذه الأشياء عند تقديم نفسك باعتبارك خبيرًا، لذا ابق بمنأى عن مصادر الأبحاث التى تستخدمها.

اترك دائمًا مساحة للفأر عندما تضع له الجبن فى المصيدة (مقولة يونانية).

يستكشف الفصل التاسع مسألة الوقت المناسب للتوقف عن الكلام، لكن هذه المقولة تعد مقدمة رائعة لها. فأنت إذا استمررت فى ضخ المعلومات مع عدم السماح لأى شخص بالاقتراب منك من خلال تبادل أطراف الحديث، فستفسد أية فرصة متاحة للحصول على قبول الآخرين لك باعتبارك خبيرًا. قدم الطعم لجمهورك من خلال معلومات مقدمة فى المكان الملائم والوقت المناسب، ثم اسمح بحدوث حوار.

بناء القصور يحتاج إلى الوقت؛ فروما لم تبن بين عشية وضحاها (مقولة أيرلندية).

يعلم الأشخاص الأذكياء حقا أنهم لن يجنوا معرفة عميقة عن موضوع ما خلال ساعتين فحسب - إلا إذا كانت عن شىء بسيط مثل تجميع الأرفف جاهزة الصنع لتركيبها فى المنزل. وتطبيق إستراتيجية على شاكلة اللؤلؤة سيسمح لك ببناء معرفتك على مدار فترة اجتماعك بالكامل، حتى ولو كان عبارة عن مقابلة عمل تستمر على مدار اليوم بأكمله.

الحياة جسر. لذلك اعبره لكن دون بناء منازل عليه (مقولة هندية).

بعض المعلومات لا تعد أكثر من رابط ينقلك من مفهوم رئيسى إلى آخر. مثال: إذا رغبت فى معرفة ما يتطلبه الأمر عند استبدال سقف المنزل بآخر جديد، فستحتاج إلى التفكير فى المواد المستخدمة، وحساب المساحة، ودرجة الارتفاع، والتكوين، وعوامل أخرى تؤثر على صعوبة وارتفاع كلفة إصلاح السقف. وأنت بالطبع لن تقضى ١٥ دقيقة من الساعة المخصصة لهذا البحث فى التركيز على حقيقة أن عملية إعادة ترميم

السقف من شأنها تدمير قنوات تصريف مياه الأمطار الموجودة به. قد تكون معلومة من المفيد معرفتها، لكنك تحتاج إلى المتابعة والمضى قدما.

عندما تعيش مع الثعالب ستتعلم العواء (مقولة إسبانية).

هل ذهبت من قبل إلى اجتماع فوجدت أشخاصا يتحدثون بشكل انفعالى عن مناصبهم لدرجة جعلتهم أشبه بالحيوانات المفترسة منهم إلى الرؤساء التنفيذيين؟ فى بعض الأحيان يعطى الناس خلال الاجتماعات الإذن للآخرين - بشكل غير مقصود - بالتخلى عن قواعد اللياقة. وفى هذه الحالة قد يصبح أقوى أسلوب لإظهار خبرتك هو الاستئذان للمغادرة. فبحثك وإستراتيجياتك تعطيك القدرة على أن تستعرض خبراتك أمام مخلوقات تتمتع بقدرات إدراكية؛ أما إذا بدأوا فى العواء، فلا تشغل نفسك بتعلم لغتهم.

زهرة واحدة لا تكفى لإعداد إكليل (مقولة فرنسية).

معرفة تفصيلة واحدة أو مصطلح واحد فحسب لا يجعلك خبيرا، ولن يكفيك حتى مصطلحان أو ثلاثة تم ربطها معًا.

من يرتدى الحذاء هو من يعلم الجزء المتسبب فى الآلام (مقولة إنجليزية).

حتى عندما تعلم أنك تخوض مجالًا معرفتك به ضعيفة، عليك الاعتماد على إشارات لغة جسد الشخص الواثق من نفسه، والذى يسير على طريق الفوز بقبول الناس له باعتباره خبيرًا. ولا تجعل الأمر ملحوظا عندما يضرب أحدهم دلى نقطة ضعفك.

قد تطير الخيول، لكنها لن تتحول أبدا إلى عصافير (مصدر مجهول).

عليك أن تعرف أين ترسم الحدود عند تقديمك لنفسك باعتبارك خبيرًا. وأول قاعدة هنا هى التحلى بالصدق، وبعد ذلك سيساعدك بحثك إلى حد كبير على أن تعرف حدود "مصداقيتك". لا تتظاهر بأنك معاون المدير أو طاهى الرئيس. وحتى لو كنت تظن أنك تعلم كل شىء عن عادات المدير، أو عن الحمية الغذائية للرئيس، فاعلم أن لعب دور كهذا سيشجع على طرح أسئلة شخصية سرعان ما ستقوض من مصداقيتك.

الحمام المشوى لن يطير فى فم آكله (مقولة هولندية).

التخطيط والإعداد إنما يدوران حول جمع المكونات الخام التى تحتاج إليها لخلق منتج "نهائى". مرة أخرى، البيانات الصادرة عن شخص متعلم مصاب بالتوحد لا تعكس أية خبرة، وإنما العمل على معالجة هذه البيانات، وحزمها، وتقديمها بطريقة تجعلها مستساغة لجمهورك هو ما سيؤدى بك إلى النجاح.

بداية الحكمة هى تسمية الأشياء بمسمياتها الصحيحة (مقولة صينية).

يحب أحد أصدقائى - وهو استشارى فى مجال الأعمال - القفز بالمظلات، ويجد أن من يقابلهم فى الاجتماعات المختلفة يحاولون بشكل مستمر التواصل معه من خلال التحدث معه عن هذه الرياضة. وهم يبدءون كلامهم قائلين: "لقد سمعت أنك تمارس الطيران بالمظلات" (المصطلح الصحيح هنا هو *القفز بالمظلات*). سؤال آخر يسمعه بكثرة هو: "هل غصت بالمظلة فى العطلة الأسبوعية؟" (الكلمة الصحيحة هنا هى *قفزت*). وهناك خطأ شائع آخر يقع عند الإشارة إليه باعتباره "مظليًّا". وإذا قمت ببحث عن هذا المصطلح على الإنترنت، فستجده بلا شك فى مقالات صحفية بقلم أشخاص يطلق عليهم "whuffos" (اختصار للأشخاص الذين يسألون "ما الذى يدفعك للقفز من طائرة رائعة؟"). مرة أخرى، تتمثل النقطة الأساسية فى البحث فى معرفة جمهورك. تعلم مصطلحات ومسميات جمهورك من مصدر يتحدث نفس لغتهم، وليس من مصدر يعرف بالكاد معلومات سطحية عنها.

الفتاة التى لا تعرف كيف ترقص تتهم الفرقة الموسيقية بأنها لا تجيد العزف (مقولة يديشية).

استخدام أى تكتيك للهجوم على شخص ما سيؤدى إلى نتائج عكسية إذا كنت أنت الطرف غير الكفء فى التعامل مع المعلومات.

هناك الكثير من السبل المؤدية إلى قمة الجبل، لكن المشهد من فوق دائما ما يكون واحدًا (مقولة صينية).

قد يشارك خمسة أشخاص فى اجتماع ما بخمس خطط مختلفة لتحقيق هدف المبيعات فى الشركة. وسوف تظهر بصفتك مؤسس التحالف - وهو نوع مهم جدا من الخبراء - عندما تجعل الآخرين منتبهين باستمرار لهدف الشركة ومهتمين بإيجاد

أفضل طريقة لتحقيقه، بدلا من مجرد التشبث بخطتهم باعتبارها الطريقة الوحيدة الممكنة لتحقيقه. فأبحاثك وقاعدة معرفتك هى التى ستوجه دفة النقاش، لكنها ليست ما يسيطر عليه.

ما يخص الجميع لا يخص أى أحد (مقولة إسبانية).

لا تطرح معرفة عامة باعتبارها خبرة، لأنها ليست كذلك بالفعل.

قاموس المصطلحات

التكيف: هو أسلوب من بين ثمانية أساليب أخرى لتنصيب نفسك كخبير.

المنفسات: إشارات لإطلاق التوتر وتعديل حالة الجسم، وتستخدم كوسيلة لرفع مستوى راحة الإنسان.

الانتماء: هو أسلوب من بين ثمانية أساليب أخرى لتنصيب نفسك كخبير.

الاستعارة: هى مبدأ من بين خمسة مبادئ أخرى لتكوين علاقة بين المعلومات والقضاء على التعقيدات التى قد تعترض طريقك لاستيعاب المفاهيم الجوهرية.

المنهجيات: هى أساليب نفسية للإقناع يستخدمها المحققون.

الربط: هو أسلوب من بين ثمانية أساليب أخرى لتنصيب نفسك كخبير.

الحواجز: هى أوضاع وإيماءات نقوم بها عندما نشعر بالانزعاج.

الخط القاعدى: تحديد الطريقة التى يتصرف ويتحدث بها شخص ما فى الظروف العادية.

شجرة رأس السنة: هى مبدأ من بين خمسة مبادئ أخرى لتكوين علاقة بين المعلومات والقضاء على التعقيدات التى قد تعترض طريقك لاستيعاب المفاهيم الجوهرية.

إظهار الخبرة: هو أسلوب من بين ثمانية أساليب أخرى لتنصيب نفسك كخبير.

الخبرة: هى نقطة تقاطع المعلومات مع المتطلبات البشرية والتقائهما معًا.

عائلات المعلومات: هى مبدأ من بين خمسة مبادئ أخرى لتكوين علاقة بين المعلومات والقضاء على التعقيدات التى قد تعترض طريقك لاستيعاب المفاهيم الجوهرية.

التعميم: هو أسلوب من بين ثمانية أساليب أخرى لتنصيب نفسك كخبير.

إضفاء الطابع الإنسانى: هو أسلوب من بين ثمانية أساليب أخرى لتنصيب نفسك كخبير.

المفسرات: هى إشارات تصدر عن الإنسان لتؤكد تصريحًا ما.

المفسر: هو إستراتيجية من بين ست إستراتيجيات أخرى لإدارة المعلومات وعرض خبراتك.

المحقق: هو إستراتيجية من بين ست إستراتيجيات أخرى لإدارة المعلومات لتتمكن من عرض خبراتك.

الترهيب: هو أسلوب من بين ثمانية أساليب أخرى لتنصيب نفسك كخبير.

العزلة: هى أسلوب من بين ثمانية أساليب أخرى لتنصيب نفسك كخبير.

إعراب الكلمات: هو مبدأ من بين خمسة مبادئ أخرى لتكوين علاقة بين المعلومات والقضاء على التعقيدات التى قد تعترض طريقك لاستيعاب المفاهيم الجوهرية.

اللؤلؤة: هى إستراتيجية من بين ست إستراتيجيات أخرى لإدارة المعلومات لتتمكن من عرض خبراتك.

المكرِّر: هو إستراتيجية من بين ست إستراتيجيات أخرى لإدارة المعلومات لتتمكن من عرض خبراتك.

المنظمات: هى إيماءات تستخدم للتحكم فى حديث شخص آخر.

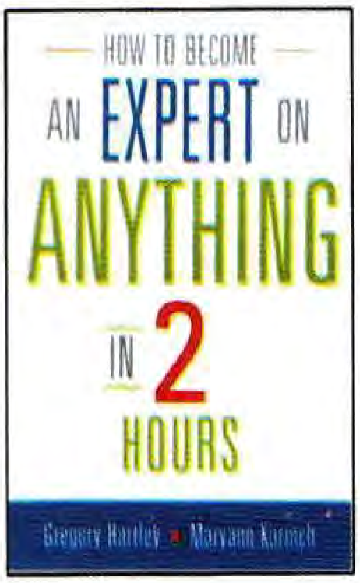
قواعد الإبهام: هى مبدأ من بين خمسة مبادئ أخرى لتكوين علاقة بين المعلومات والقضاء على التعقيدات التى قد تعترض طريقك لاستيعاب المفاهيم الجوهرية.

العنكبوت: هى إستراتيجية من بين ست إستراتيجيات أخرى لإدارة المعلومات لتتمكن من عرض خبراتك.

حساء الحجارة: هو إستراتيجية من بين ست إستراتيجيات أخرى لإدارة المعلومات لتتمكن من عرض خبراتك.

الفهرس

إدارة أعمال / تواصل

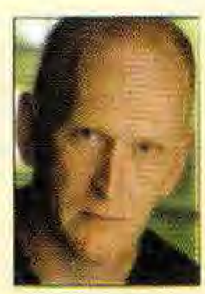


تعد قدرتك على التواصل مع الآخرين ضرورية، سواء كنت تحاول اكتساب ثقة أحدهم أو إيضاح وجهة نظرك أو تقوية علاقة ما. وأحد أثرى وأقوى الأساليب لتأسيس هذه الأرضية المشتركة - القدرة على التواصل - هو إظهار براعتك أمام جمهورك المستهدف في مجال خبرته. لكن ما الذى يمكنك فعله إذا لم تكن لديك المعرفة المطلوبة فى مجال معين؟ (فمحاولة التظاهر بمعرفة موضوع معين لا تعرف عنه أى شىء هى أمر شائك بالطبع، وقد ينقلب بسهولة ليؤدى إلى نتائج عكسية!). هذا الكتاب يقدم لك منهجية مجربة ويسهل إتقانها لتصبح خبيرا بشكل فورى فى اكتساب كميات صغيرة من المعلومات بشكل سريع وتوظيفها، بحيث يشعر جمهورك بمعرفتك الواثقة لهذا الموضوع.

سيوضح لك هذا الكتاب كيف تجرى "البحث" المطلوب بسرعة، وكيف تقدم معلوماتك أثناء الحوار فى اللحظات المناسبة، وكيف تطرح النوع الملائم من الأسئلة التى تشير إلى اطلاعك على هذا الموضوع، وكيف تقرأ سلوكيات الآخرين لتحدد متى يقتنعون بخبرتك. إن هذا الكتاب القيم - الملىء بالإستراتيجيات العملية المجربة لإقناع الآخرين بمعرفتك بما تتحدث عنه - لن يمكنك فقط من اكتساب الهيبة المرتبطة بالتأثير فى الآخرين باعتبارك خبيرًا، بل إنه أيضا سيساعدك على تكوين علاقات مدهشة مع أى شخص فقط بإظهار انتباهك ومعرفتك لأكثر الموضوعات التى تثير اهتمامه: مجال خبرته.

"لقد فعلها" جريج هارتلى" و"ماريان كارينتش" مرة أخرى!! وإن فصل "لغة جسد الخبراء وفنانى الخداع وبقية الناس" وحده يستحق الثمن المدفوع فى الكتاب. كما أن وصف المؤلفين لكيفية قراءة أفعال وتصرفات الأصدقاء والنقاد لفهم أهدافهم هو أمر مهم ولا يقدر بثمن لأنه سيساعدك على تحقيق أهدافك الخاصة".

— "آيرا نيمارك" الرئيس التنفيذى السابق لمؤسسة بيرجدورف جودمان



"جريجورى هارتلى": محقق عسكرى سابق حاصل على العديد من الأوسمة الرفيعة. وهو الآن يُدرس أساليب التحقيق والاستجواب فى القطاعين العام والخاص، ولقد تمت استضافته فى محطات إيه بى سى نيوز نايت لاين، وسى إن إن، وسى إن بى سى سكواك بوكس، وإن بى آر، إلى جانب إجراء لقاءات صحفية معه فى واشنطن بوست ويو إس ويكلى. يعيش "جريجورى" فى أتلانتا بجورجيا.



"ماريان كارينتش": كاتبة قامت بتأليف عشرة كتب، وتعيش فى إستس بارك بكولورادو. وقد اشتركت هى و"جريجورى هارتلى" فى تأليف كتابى **أستطيع أن أقرأك مثل كتاب** و **كيف تكشف الكذاب؟**

6 281072 069322
282205113

AMACOM

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
...ليست مجرد مكتبة